



Уральский  
федеральный  
университет

имени первого Президента  
России Б.Н.Ельцина

Высшая школа  
экономики  
и менеджмента

**А. Ю. ПЕТРОВ**

**А. В. МАХАРОВЛИДЗЕ**

# SOFT SKILLS СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА: КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ И ЛИДЕРСКИЕ НАВЫКИ

Учебное пособие





Министерство образования и науки Российской Федерации

Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

**А. Ю. Петров,  
А. В. Махароблидзе**

# **SOFT SKILLS СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА: КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ И ЛИДЕРСКИЕ НАВЫКИ**

Учебное пособие

Рекомендовано методическим советом УрФУ  
для студентов, обучающихся по направлениям  
38.03.01 «Экономика» и 38.03.02 «Менеджмент»

Екатеринбург  
Издательство Уральского университета  
2017

УДК 005.322(075.8)

ББК 65.291.6я73

ПЗ0

Авторы: канд. филос. наук, доц. А.Ю.Петров (введение, разд. 1, приложения); ст. преп. А.В.Махароблидзе (разд. 2)

Рецензенты: кафедра теории и социологии управления Уральского института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (завкафедрой — д-р социол. наук, проф. А.С.Ваторопин); канд. психол. наук, доц. кафедры философии и акмеологии Института менеджмента и права Уральского государственного педагогического университета М.А.Воробьева

Научный редактор — д-р экон. наук, доц. Л.С.Ружанская

На обложке использована репродукция картины А.Д.Кившенко «Военный совет в Филях»

**Петров, А.Ю.**

ПЗ0 Soft skills современного менеджера: командообразование и лидерские навыки : учебное пособие / А.Ю.Петров, А.В.Махароблидзе. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. — 188 с.

ISBN 978-5-7996-2258-9

Данное пособие рассматривает основные вопросы учебных курсов «Командообразование» и «Лидерство».

Решающим фактором осуществления успешной бизнес-деятельности выступает объединение в команды тех профессионалов, которые способны работать в условиях нарастающей неопределенности, принимая решения самостоятельно, комбинаторно, оперативно и творчески. Таких профессионалов необходимо выявлять, объединять в команды и обучать взаимодействию.

УДК 005.322(075.8)

ББК 65.291.6я73

ISBN 978-5-7996-2258-9

© Уральский федеральный университет, 2017



## ПРЕДИСЛОВИЕ

---

Отсутствие навыков эффективного взаимодействия при решении управленческих, проектных и предпринимательских задач превращается в острейшую проблему современного менеджмента. Умение выстраивать деловые отношения, проявляя гибкость и толерантность к иной точке зрения, становится решающим условием генерации прорывных инновационных идей и успешной их реализации в бизнес-практике. Причины обостренного исследовательского интереса к проблематике командообразования связаны с нарастающими изменениями внутри самой среды жизнедеятельности и стремительным усложнением процесса производства во всех его аспектах. Отсюда фактором, предопределяющим успешность предпринимательской деятельности, становится объединение в проектные и управленческие команды тех профессионалов, которые обладают комбинаторным, многовариативным мышлением и способны работать в условиях повышенных рисков и неопределенности. Данное пособие помогает разобраться в проблемах комплектования команд, подбора ее участников, обучения внутрикомандному взаимодействию, а также соотношения персонального и командного лидерства.

Авторы постарались отойти от привычных шаблонов, изложив более свежий и оригинальный подход к понятию лидерства, применяемый в практике современных бизнес-тренингов. Акцентируется внимание на проблематике харизмы, делегирования полномочий, самоуправляемых команд, в которых

лидерские функции и ответственность распределяются между участниками. Теоретические выводы дополнены практически заданиями, позволяющими студентам проводить самоанализ и диагностировать у себя способности к выполнению тех или иных ролей в командном взаимодействии.

В пособии также представлен пакет методических сценариев для проведения практических занятий-тренингов, направленных на усиление сплоченности, создание конструктивной эмоциональной атмосферы, развитие навыков эффективного взаимодействия, выявление ролевой структуры группы и коммуникативных стилей участников.

## ВВЕДЕНИЕ

---

Будучи формой социальной деятельности, лидерство осуществляется в отношении людей, вступающих во взаимодействие в рамках того или иного делового процесса. Однако при этом участники взаимодействия могут оказаться психологически несовместимыми между собой, могут не поладить друг с другом, быть подверженными апатии и отсутствию интереса к тому, чем они профессионально призваны заниматься. Неслучайно поэтому, что в лидерстве сочетаются как рациональный, так и эмоциональный компоненты, и было бы ошибкой сводить лидерство к сугубо технологичному администрированию. Безусловно, лидерство предполагает достаточно глубокое знание некой предметной области, позволяющее профессионалу выделяться на фоне других профессионалов, инициируя положительные изменения в процессе реальной деловой практики. Между тем истинный лидер сочетает в себе высокий технократизм администрирования (*hard skills*) с наличием важнейших социальных качеств, способных влиять на подчиненных исподволь и мягко, «по-человечески» (*soft skills*). Влияние лидера, в отличие от влияния диспетчера-администратора, основано на способности воздействовать не только и не столько на разум подчиненного, сколько на его эмоции. В отличие от сугубо административного ресурса (*hard skills*), представляющего собой технологичное использование пошаговых инструкций, регламентов, структурированных заданий и должностной субординации, *soft skills* предполагают гибкость в общении с под-

чиненными, умение выстраивать с ними доверительные отношения, идти на контакт, управлять конфликтами, а также выявлять у подчиненных скрытые способности, пробуждая профессионально-эвристический интерес и объединяя в проектные команды. А это, в свою очередь, предполагает со стороны управленца добровольное делегирование подчиненным части своих должностных полномочий (*hard skills*) и собственных лидерских функций (*soft skills*). Именно в этом мы видим основную интригу командообразования, которое рассматривается нами как процесс распределения лидерских полномочий между всеми участниками командного взаимодействия. И на первый взгляд это кажется невероятным — распределить лидерство между сотрудниками, сделать каждого лидером. Возможно ли такое на практике? Нам предстоит ответить на этот вопрос.

Речь пойдет о проявлениях так называемого *социального интеллекта*, выделенного Дж. Гилфордом как совокупность интеллектуальных способностей, определяющих успешность в прогнозировании поведения других людей<sup>1</sup>. Иными словами, *soft skills* представляют собой набор таких личностных характеристик, которые способствовали бы эффективному взаимодействию и сотрудничеству между людьми, участвующими в деловом процессе. Эти навыки чрезвычайно сложно диагностировать и находить соответствующие единицы для их измерения. И тем не менее мы можем почувствовать их наличие либо отсутствие. К числу *soft skills* относится, прежде всего, такая стилистика поведения, как социальная гибкость, представляющая собой способность быстро подстраиваться к собеседнику, психологически присоединяться к нему и вести за собой. В числе *soft skills* мы выделяем и такие управленческие характери-

---

<sup>1</sup> См. подробнее: Годфруа Ж. Что такое психология: в 2-х т. / Пер. с фр. М. : Мир, 1992. Т. 1. С. 218 ; Спивак В. А. Организационное поведение. М. : Эксмо, 2007. С. 98–99.

ки, как способность мотивировать сотрудников, убеждать их в своей точке зрения, успешно лоббировать свои идеи, делать эффектные презентации, находить индивидуальный подход к каждому, лидировать среди остальных, выделяться на общем фоне, притягивать к себе, обладать харизмой, управлять конфликтными ситуациями, владеть приемами ораторского мастерства. И это далеко не полный перечень. Ведь речь идет не о специфических навыках, которые присущи той или иной профессии, а о навыках универсальных, общечеловеческих. И если *hard skills* («твердые навыки») имеют отношение к области сугубо профессиональных знаний, уровень которых поддается измерению, оформлению в виде пошаговых инструкций и алгоритмов, а также обучению им, то *soft skills* («мягкие навыки») выводят нас на сугубо человеческое умение плодотворно общаться и взаимодействовать в рамках проектной команды. Можно ли научить «мягким навыкам»? Частично, видимо, это возможно путем отработки на тренингах тех или иных моделей поведения и взаимодействия участников. Между тем обучение тем же харизматическим поведенческим формам выглядит весьма проблематичным. И тем не менее мы убеждены в том, что вполне возможно моделировать поведение успешных людей для того, чтобы обучаться впоследствии их *soft skills*, относящимся к их системе восприятия, коммуникации, креативных проявлений, управления временем и т. п. Отсюда мы попытались рассмотреть проблематику *soft skills* нетривиально, уйдя от традиционных подходов к феномену того же лидерства, трактующих данное явление сквозь призму соотношения авторитарного начала, с одной стороны, и начала демократического (либерального) — с другой. Мы попытались исходить из высказывания о том, что нет ничего практичнее хорошей теории. Отсюда мы рассмотрели феномены лидерства и командообразования как весьма противоречивый и дискуссионный предмет исследования, требующий непрерывного поиска возможностей

для того, чтобы данный предмет уловить, почувствовать, попытаться объяснить, представить в виде модели, спрогнозировать, и наконец, найти практический смысл. И самое главное, мы попытались дать возможность самим студентам представить себя в роли лидеров и участников проектной команды, пройти первичную диагностику на предмет наличия тех или иных *soft skills* как условия для участия в командном взаимодействии в качестве полноправного субъекта.

# РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ SOFT SKILLS

---

## 1. Лидерство

---

**В** чем состоит феномен лидерства? Каковы его составляющие? Существует ли возможность активизировать в себе лидерские качества? И если да, то как?

Тема феномена лидерства — вечная! Кто же такой лидер?

*Во-первых*, это тот, кто неким образом выделяется из группы.

Эта логика, возможно, будет выглядеть несколько некорректной, но вполне понятной: есть некое стадо — и есть вождь. Есть некая стая — и есть тот, кто ведет эту стаю. Есть ведущий, и есть ведомые! И лидер — это тот человек, за которым идут остальные, потому что он знает, куда нужно двигаться. Переходя на бытовой язык, лидер для группы — это голова, знания, интуиция. Было бы даже правильнее говорить о переплетении у лидера рационального мышления (логики) с мышлением иррациональным (интуицией): он не столько знает, сколько чувствует, куда нужно двигаться группе.

*Во-вторых*, лидер уверен в том, что способен довести остальных до желаемой цели. Здесь мы выделяем у лидера устойчивую уверенность и в своих силах (достаточном запасе энергии для преодоления препятствий), и в своей правоте (истинности выбранного направления).

Действительно, зачастую человек может знать, в каком направлении следует действовать, но одновременно остается неуверенным в собственных силах, будучи энергетически слабым. Нередко интеллектуалы, рационально рассчитав верное направление развития, однако не обладая личностными качествами убежденности и харизматичности, оказываются лишь в роли советников, но никак не лидеров. То есть некий советник стоит за спиной харизматичного и уверенного в своих силах лидера и говорит ему: «Иди туда-то!»

Довольно часто бывает, что сам лидер толком не знает «куда»: с логикой у него еще в студенчестве было «не очень», зато с харизматичностью все в порядке — и он вполне способен увлечь других за собой. Люди за ним пойдут, знать бы только куда. Именно в этом случае харизматик и привлекает в свою команду интеллектуала-советника, который кулуарно объясняет ему, куда следует двигаться. Впоследствии это «куда» публично озвучивается уже самим лидером, укрепляя чувство уверенности как самого лидера, так и его слушателей в правильности выбранного направления. Образно говоря, нам нужно еще на берегу взвешенно оценить, куда мы поплывем и в какой степени мы оснащены географическими картами и прочими ориентирами, чтобы не бросаться в стихию сломя голову.

Но самое главное в лидерстве — знать, *когда* нужно начинать двигаться. Речь идет о чувстве ситуации. Вспомним известную метафору об искусстве момента. Безусловно, можно знать «куда» и иметь для этого врожденную способность к вовлечению других людей. Но если лидер выбирает момент не вовремя, он непременно обрекает на неудачу ведомую им группу. Неспособность чувствовать ситуацию, выбирая точный момент для начала движения, может обернуться для лидера репутацией неудачника. Иными словами, забегать вперед плохо, как и опаздывать. Речь идет о чувстве времени и формировании соответ-



ствующих навыков путем развития интуиции («предчувствий») и обучения тайм-менеджменту.

Итак, лидер — это человек, который:

- *знает* и чувствует направление движения;
- *уверен* в том, что у него хватит энергии для достижения желанной цели вместе со всей группой людей, поверивших ему;
- *точно определяет момент* начала движения к цели.

Используя метафору о пастухе, управляющем процессом движения овечьей отары, мы могли бы констатировать два возможных варианта: в одном случае пастух шагает впереди стада и ведет овец за собой, в другом случае пастух находится позади и сам следует за овцами. Существует ли корреляция того или иного стиля управления с конечным результатом и эффективностью? Оказывается, во втором случае шерсти с овец состригают на 20 % больше, чем в первом. И поскольку все условия совпадают: одно и то же солнце, один и тот же климат, одна и та же трава и т. п., получается, что именно стиль управления стадом — пастух впереди или пастух позади — влияет на конечный результат всей работы. В каком же случае шерсти состригают больше? В том случае, когда пастух следует за овцами, *находясь позади них* — плюс 20 % эффективности. За счет чего? В чем коренная разница между этими двумя моделями лидерства — пастух впереди или пастух позади?

В том случае, когда пастух находится впереди овечьей отары, плюсы данной управленческой модели, казалось бы, очевидны:

- все видят и понимают, кто лидер;
- лидер сам задает направление и темп движения;
- лидер получает информацию первым: он способен вовремя увидеть любую опасность и встретиться с ней лицом к лицу.

Рассмотрим теперь альтернативную управленческую модель — пастух позади. Какие плюсы у данной модели? В этом

случае пастух может контролировать всю отару в целом: он способен первым получать информацию обо всех внутренних процессах во вверенной ему группе. Он в курсе всех событий, он держит руку на пульсе. Это пастуху, идущему впереди и акцентирующему внимание на внешних условиях, то и дело приходится оборачиваться, для того чтобы понять, а что же происходит с самим стадом.

Но самое главное отличие заключается в том, что в случае, когда «пастух позади», внутри самой группы появляется еще один персонаж (или несколько персонажей) — некий лидер «из своих», выступающий в роли вожака и добровольно принимающий на себя ответственность за оперативные решения. И здесь мы поднимаем одну из ключевых проблем современного менеджмента — проблему *делегирования*. Всем известна расхожая фраза: если хочешь что-то сделать хорошо, сделай это сам. Однако, не доверяя своим подчиненным и работая в системе «пастух впереди», руководитель всегда и всюду будет водить отару за собой. Это как раз те руководители, которые годами не могут выехать в отпуск. Такой лидер вполне резонно опасается, что в его отсутствие отара разбредется в разные стороны: никто не в состоянии будет взять на себя ответственность и без указаний лидера сделать самостоятельный шаг. Таким образом, не делегируя полномочий, мы не даем подчиненным возможности развиваться. Ведь человек развивается только тогда, когда получает задание, превосходящее его возможности на сегодняшний день.

Итак, несомненные преимущества модели «пастух позади»:

- лидер видит общую картину, весь контекст — и внешний, и внутренний;
- лидер способен оперативно реагировать на ситуацию — как внешнюю, так и внутреннюю;
- рядом с лидером, который идет сзади, появляется еще один сильный лидер (или целая лидерская команда), который идет впереди.

Безусловно, у модели «пастух позади» есть и свои минусы: вполне может оказаться, что подчиненным не будет доставать ни мотивации, ни способности брать на себя ответственность. Поэтому несомненно, что делегировать свои лидерские полномочия нужно грамотно и осмотрительно, чтобы и люди развивались, и дело не страдало. Но самое главное: делегировав «вожакам» оперативные полномочия, лидер получает свободное время для занятий стратегическим планированием.

Рассмотрим ключевое отличие моделей «пастух впереди» и «пастух позади», взяв соотношение двух компонентов — *делеги́рования*, с одной стороны, и *контро́ля* — с другой. Мы можем увидеть, что в модели «пастух впереди» контроль крайне низок, столь же низким оказывается и делегирование.

Если же мы перейдем к модели «пастух позади», то мы констатируем высокую степень делегирования при сохранении высокого контроля и над людьми, и над ситуацией.

Казалось бы, модель «пастух впереди» внешне более привлекательна: всем понятно, кто лидер, он возглавляет движение и показывает пример. Между тем, используя модель «пастух позади», лидер фактически не занимается непосредственным оперативным управлением, которое на уровне бытового общественного мнения как раз и рассматривается как собственно управление: командовать, подгонять, давать детальный, пошаговый инструктаж — одним словом, быть впереди. Напротив, истинный лидер находится позади, концентрируясь на стратегических вопросах и не отвлекаясь на рутинную текучку. При этом, однако, лидерская функция в контексте оперативного управления выполняется, будучи делегированной и распределенной между подчиненными, которые самостоятельно стремятся вырваться на первые позиции. Лидер уходит в сторону, а система продолжает работать и без его непосредственного участия.

Бывают и промежуточные ситуации: контроль высокий, а делегирование не практикуется. Данную ситуацию можно назвать

*деспотией*: руководитель все решает сам, при этом мы констатируем чрезмерный контроль и давление с его стороны. Принципиально не делегируя полномочия, деспотичный руководитель тем самым не дает развиваться своим подчиненным. Понятно, что в таких компаниях сосредотачиваются люди, которым как раз и необходимо внешнее давление для прилива внутренних сил и которые не способны и не желают брать на себя какую-то часть работы и ответственности руководителя.

Случаются и обратные ситуации, когда людям доверяют чрезмерно, но при этом их никоим образом не контролируют. Можно назвать это *анархией*: отсутствуют какие-либо ограничения и нормы, каждый может делать то, что пожелает. В результате падает эффективность, а сама группа разваливается.

Еще одна распространенная управленческая ошибка в процессе делегирования: отдавая подчиненным важные поручения и накладывая на них ответственность, руководитель не предоставляет необходимых ресурсов — достаточного времени, материальных средств и властных полномочий над другими людьми.

И наконец, третье: делегируя, необходимо оставлять человеку право на ошибку. Бессмысленно и нереалистично делегировать полномочия, если принимать во внимание исключительно успешный исход дела: человек банально может не справиться. Побочным следствием делегирования станет личностный рост людей, которые работают в одной команде. Более того, постепенно подчиненные будут брать на себя ответственность сами. И это нормальное стремление каждого профессионала — развиваться как в личностном, так и в профессиональном контекстах.

Итак, *принципы лидерского делегирования* следующие:

- делегировать только то, что человек реально способен сделать;
- давать не только поручения, но и ресурсы для их исполнения;
- оставлять человеку право на ошибку.

Выдающийся американский социальный психолог Альберт Бандура полагал, что самоэффективность возрастает в первую очередь не от гипнотического самовнушения («Я думаю, что смогу») или чрезмерного самовосхваления («Я гений! Я сделал это!»). Ее основной источник — обращение к трудным, бросающим вызов, но все же реалистичным задачам и достижение цели<sup>2</sup>.

Итак, человек развивается только тогда, когда делает то, что в настоящий момент ему самому кажется невозможным. Однако интуитивная мудрость лидера и его индивидуальный подход заключаются в том, чтобы делегировать именно то, с чем подчиненный потенциально способен справиться и достичь положительного результата. Таким образом, делегирование как условие профессионального роста подчиненных состоит в переходе от модели «пастух впереди» к модели «пастух позади».

Мы упомянули понятие *харизмы*. Само слово «харизма» известно каждому, между тем его смысл и значение не всегда ясно очерчены.

Что же такое харизма? Кто является харизматичным человеком? Наконец, кто же такой харизматичный лидер?

Когда мы говорим о харизме, мы неизбежно погружаемся в контекст лидерства и менеджмента, ибо харизма вне функции управления попросту бессмысленна. Более того, харизма — это важнейший *инструмент власти* как на этапе ее достижения, так и на этапе ее удержания.

Первоначально понятие харизмы использовалось в религиозных текстах, комментирующих Евангелие: это греческое слово, буквально означающее «снисхождение святых даров». Пришел Христос к апостолам после своего воскрешения и призвал их продолжить его «промоутерскую деятельность», продвигая идеи христианства по миру. Однако апостолы пожаловались Христу на то, что испытывают чувство робости и смущения,

---

<sup>2</sup> Цит. по: Майерс Д. Социальная психология / пер. с англ. СПб. : Питер, 1996. С. 78.

выступая перед публикой. Поэтому они переживают, что у них ничего не получится. Вот если бы они обладали столь же *притягательной силой*, как и у Христа... И снизошел тогда святой дух на апостолов, и обрели они харизму, т. е. способность влиять на других людей, увлекая их своими идеями и ведя за собой.

Отсюда и появилась установка на то, что харизма — божественный дар, а человека, обладающего даром харизмы, отличает некая выделенность, миссия: и он, и вся его жизнь направлены на то, чтобы принести пользу людям.

Постепенно это слово перекочевало в социологию и в психологию. Наконец, один из крупнейших социологов, разрабатывавший в том числе и понятие харизмы, **Макс Вебер** ввел это слово в наш обиход: под харизмой мы стали подразумевать некое мистическое обаяние и притягательность<sup>3</sup>. Проще говоря, *харизма* — это обаяние плюс умение воздействовать на других людей. Причем особо подчеркнем, что воздействие харизматического человека носит скрытый характер. Иными словами, мы не всегда способны рационально объяснить, как у него получается проникать в сознание других людей и увлекать их за собой.

В данном контексте («увлекать и вести за собой») появляется еще одно понятие, введенное в оборот нашим соотечественником, ученым-этнографом **Львом Гумилевым** — *пассионарность* как проявление харизмы применительно уже не к отдельной личности, а к социуму, сообществу взаимодействующих личностей<sup>4</sup>. И здесь мы с полной ответственностью могли бы использовать понятие пассионарности применительно к референтной группе (особо значимой и привлекательной для индивида), некой проектной команде (создающей принципиально новый продукт), к профессиональному сообществу (задающему век-

---

<sup>3</sup> См. подробнее: Вебер М. Харизматическое господство // Социологические исследования. 1988. № 5. С. 139–147.

<sup>4</sup> См. подробнее: Гумилев Л. Н. Этногенез и биосфера Земли. М. : Айрис-Пресс, 2016. 560 с.

тор развития в той или иной области производства и бизнеса). Более того, с нашей точки зрения, качествами пассионарности обладают те сферы производственного предпринимательства, которые вносят кардинальные, переломные, прорывные изменения в образ жизни современного социума, определяя направление и динамику его развития, в прямом смысле слова увлекая и ведя за собой. Речь, к примеру, могла бы идти о пассионарном влиянии на социум со стороны таких сфер, как ИТ-технологии, космические исследования, робототехника, биохимия и т. п.

С понятиями харизмы и пассионарности мы широко встречаемся в массмедийных явлениях, таких как политика, идеология, шоу-бизнес. С помощью понятий харизмы и пассионарности мы пытаемся объяснить процесс появления некой знаковой личности, способной эффективно влиять на других людей и вести за собой силой своего обаяния и притягательности (магнетизма).

Выделяя определяющим качеством харизмы *исключительность* ее обладателя, получаем, что харизма есть далеко не у каждого человека. Многие действительно полагают, что это некий дар: харизматиками рождаются, а не становятся.

Между тем весьма значительная часть психологов, предметно изучающих данное явление, считают, что потенциально харизматичным может быть каждый здравомыслящий человек. В частности, такой крупный авторитет в области психологии, как **И. Шиффер**, говорит о существовании некой *презумпции харизмы*: человек считается харизматичным до тех пор, пока он сам не докажет обратного<sup>5</sup>.

И поэтому, когда говорят о тренингах по развитию харизматических навыков, это имеет здравый смысл, с точки зрения того же И. Шиффера. Харизматические навыки на самом деле можно формировать и развивать, используя соответствующие

---

<sup>5</sup> См. подробнее: Schiffer I. Charisma. University of Toronto Press, 1975. Цит. по: Сосланд А. Фундаментальная структура психотерапевтического метода, или Как создать свою школу в психотерапии. М. : Логос, 1999. С. 41–44.

технологии. Все зависит от масштаба проявления харизмы, или так называемой *харизматической ниши*.

Харизматическая ниша включает в себя харизматический охват, т. е. то количество людей, на которых может повлиять данная личность. Это может быть крупный политический лидер, руководитель производственного объединения, разработчик или внедренец некоего бизнес-проекта, лидер научной школы, учитель (как представитель публичной профессии), врач (советам которого верят и следуют благодарные пациенты). У одного ниша — народ или народы, а у другого — всего лишь группа людей, которая его превозносит. Но каждый раз мы видим харизматиков и их харизматические ниши, пусть и столь разные по масштабу.

Особо следует подчеркнуть, что само понятие харизматической личности не зависит от ее моральных полюсов, хороший это человек либо плохой, плюс или минус. Один харизматик может проявить себя буквально как святой, а другой харизматик — как последний злодей, но факт, что оба они харизматики, остается фактом.

Итак, выделим три определяющих *признака харизмы*:

1. Харизма человека *со стороны*. Воистину, нет пророка в своем Отечестве! Человек, приходящий откуда-то и вносящий тем самым элемент новизны, «чужестранец», «чужеземец», «просто путник», горьковский Лука из пьесы «На дне», «человек из другого отдела» — он гораздо легче сможет оказать влияние на окружающих, по сравнению с представителями «сугубо местной» профессиональной элиты. И здесь все намного серьезнее, чем могло бы показаться на первый взгляд. Особенно если вспомнить, с какой надеждой и трепетом, буквально открыв рот, еще каких-то двадцать лет назад наша политическая и бизнес-элита ловили каждое слово, исходявшее от того или иного представителя Международного валютного фонда. Говоря бытовым языком, приехавший из-за границы человек производил на окру-



жающих по сути харизматический эффект и воспринимался как лидер (по крайней мере духовный) в своей профессиональной области: его слушали, ему верили, за ним следовали. Мы некритично внимали советам приезжих западных консультантов, воспринимая их как харизматиков, хотя значительная часть из них у себя на родине таковыми вовсе и не являлась. Перефразируя известное выражение, харизматика делала свита, т. е. мы с вами. Вспомним, как еще совсем недавно мы слепо переносили на себя чужие системы ценностей, меняли одну структурную модель управления на другую (особенно ощутимо это коснулось сфер образования и здравоохранения), пытались догнать западные страны технологически, буквально копируя принципиально иные ментальные подходы и игнорируя собственных «технарей»-харизматиков с их прорывными наработками.

Между тем появлению в организации лидера-чужака действительно, по крайней мере на первых порах, сопутствует некая загадочность, что, собственно, и способствует формированию харизматического мифа. Отсутствие полной информации о новом лидере, безусловно, лишь подогревает любопытство сотрудников, стимулируя их воображение и фантазию. *Оттенок новизны*, присущий лидеру, пришедшему в организацию со стороны, вселяет сотрудникам надежду на позитивные изменения. Наблюдается склонность к преувеличению возможностей лидера-новичка со стороны рядовых сотрудников. Следует обратить особое внимание и на тот факт, что «лидер со стороны» должен появиться в нужный момент (мы уже говорили об искусстве момента), максимально используя эффект новизны и благоприятный социальный климат, складывающийся вокруг лидера на какое-то время. Важно не упустить момент появления лидера-чужака в компании, обеспечив тем самым пик его харизматического влияния. Здесь прослеживается параллель со спортом высоких достижений, когда мастеру необходимо выступить на чемпионате на пике своей спортивной формы.

Принято говорить о сочетании эффекта человека со стороны с *эффектом неожиданности* его прихода в организацию. Достаточно вспомнить классический пример неожиданного появления в «Крайслер» легендарного Ли Якокки, уволенного незадолго до этого из компании «Форд». Ошеломляющий эффект, последовавший вслед за этим, блестяще описан тем же Ли Якоккой в своем бестселлере «Карьера менеджера»<sup>6</sup>. Можно вспомнить неожиданный приход во власть в 2000 году мало кому известного тогда Владимира Путина, а также весьма благоприятный имидж Барака Обамы, сложившийся на начальном этапе его президентства. Неожиданный приход нового человека породил у рядовых обывателей массу надежд, а информационная пустота заполнялась с помощью обывательской фантазии желаемым позитивом. Вспоминается и приезд Ельцина из далекого Свердловска в Москву, и переход Шойгу из МЧС в Министерство обороны. Мы можем увидеть множество примеров харизматического эффекта, производимого человеком со стороны, особенно если этот эффект не ожидаем: приход нового главного инженера, нового преподавателя, нового сотрудника. «Вообще, харизма живет новизной. Невозможно представить себе, чтобы носитель экстраординарных способностей обосновывал их общепринятыми идеями или оформлял общепринятым образом. Отсутствие новых идей делает харизму ненужной»<sup>7</sup>.

2. *Харизма дефекта* (по И. Шифферу). Дефект — это скорее метафора, хотя здесь мы вспоминаем Кутузова с его знаменитой повязкой или низкорослого (1,5 м) Наполеона, или шагающего семимильными шагами Петра Первого с картины Валентина Серова (и шокирующую скульптуру Шемякина, изобразившего Великого императора «натурально и без прикрас» (рис. 1)). Это может быть какой-то физический дефект или психический, психологи-

---

<sup>6</sup> Якокка Л. Карьера менеджера. М. : Поппури, 2016. 512 с.

<sup>7</sup> Цит. по: Сосланд А. Фундаментальная структура психотерапевтического метода, или Как создать свою школу в психотерапии. М. : Логос, 1999. С. 46.

ческая акцентуация, проявление эпатажности. Здесь должна присутствовать некая ярко выраженная физическая черта, буквально бросающаяся в глаза и моментально выделяющая харизматика из толпы. Некая непохожесть, создающая дополнительный магнетизм-притягательность. Для харизматического эффекта необходима внешняя *узнаваемость*, *запоминаемость*. Харизматик заметен, он привлекает внимание, однако речь идет не столько о внешней привлекательности, сколько об энергетической притягательности и обаянии, основанных на глубоком эмоциональном впечатлении, которое харизматику совершенно естественно удается производить на окружающих своими психологическими качествами и применяемыми способами коммуникации.



Рис. 1. Петр Великий (автор — М. М. Шемякин)

3. Харизма *притворства*, харизма *карнавала*. Харизматик — это личность, склонная к эпатированию окружающей его среды.

И здесь, конечно же, выделяются такие черты, как экстравертная (направленная вовне) агрессивность, динамизм («живость») поведения, наличие артистических и ораторских склонностей.

Таким образом, под словом «харизма» следует понимать личность, которая способна *притягивать* окружающих и *влиять* на них для того, чтобы *вести* за собой. И эта личность всегда заметная. Существуют профессиональные ниши, в которых возможности для проявления собственной харизмы (так называемой *харизматической волны*) особенно велики: к примеру, политическая либо масс-медийная ниши. Человек, который на виду и на слуху, является более выраженным кандидатом для того, чтобы значиться харизматическим человеком, нежели инженер-технолог, который тихо экспериментирует у себя в лаборатории и по характеру своей деятельности не публичен. Однако, работая в проектной команде, тот же инженер может оказаться способным генерировать новые и неожиданные идеи, влиять на непосредственное профессиональное окружение, проявляя компетентность и глубокое знание в своей предметной области, буквально заражать своими идеями сотрудников, вести их за собой, притягивать в свою команду талантливых и способных людей. Аналогично харизматические принципы работают и в бизнес-сфере. Тот же Стив Джобс буквально заражал коллег своей философской идеей превращения из потребителей в создателей.

Харизматичная личность и лидер — это одно и то же?

Казалось бы, харизма и лидерство синонимичны. Однако здесь есть некоторые нюансы. Можно сказать так: любой харизматик по определению стихийный лидер. Но не всякий формальный лидер (начальник) — харизматик. Сейчас существует много политиков, которые постоянно на виду, но увы, среди них практически нет харизматиков и нет притягательности.

Безусловно, бывает, что в начальнике сочетаются формальное (должностное) и неформальное (харизматическое) ли-

дерство, но чаще всего, и особенно ярко это проявилось в так называемый период назначений, в советское время, некий номенклатурный товарищ пересаживается из одного кресла в другое, оставаясь для окружающих «просто начальником», который не способен воздействовать силой своей харизмы, личностного обаяния, увлеченности и красноречия.

Между тем следует сделать небольшую, но чрезвычайно важную оговорку: деньги и власть харизматичны сами по себе, или как принято говорить, по определению. Иными словами, человек, заняв определенную руководящую должность, переносит на себя ее энергетику и влияние, а окружающие люди наделяют руководителя избранностью и пиететом. Известны случаи, когда лидеры на этапе вступления в должность казались абсолютно бесцветными, но затем окружающие разглядели в них какие-то особенные качества, свидетельствующие о харизматичности. Да и сам человек, занимающий высокую должность, вольно или невольно начинал соответствовать канонам харизматической личности. Конечно же, так бывает не всегда, а лишь тогда, когда в человеке присутствуют природные задатки, а сам лидер непрерывно постигает как саму философию влияния, так и конкретные тактические модели эффективного управления и коммуникации.

И здесь мы снова вынуждены говорить о порционном применении харизмы, искусстве момента и ситуационном подходе. Для того чтобы не растратить потенциал влияния попусту, лидеру необходимо знать меру и соблюдать так называемую эманативно-эремитическую (*emanatio* — лат. «истечение», *eremita* — лат. «отшельник») пропорцию, представляющую собой *модель харизматического поведения лидера*<sup>8</sup>. В харизматическом поведении сочетаются, с одной стороны, агрессивно-пропагандист-

---

<sup>8</sup> См. подробнее: Сосланд А. Фундаментальная структура психотерапевтического метода, или Как создать свою школу в психотерапии. М. : Логос, 1999. 67 с. С. 50.

ское движение вовне (экстраверсия), направленное на завоевание социального пространства, а с другой стороны, движение вовнутрь (интроверсия), связанное с умудренностью, владением эксклюзивной информацией, *замкнутостью* и *недоступностью* для остальных. Получается следующая стратегическая схема: лидер на первом этапе как бы «прячется внутри себя», будучи никому неизвестным, а сам между тем готовит определенный план действий, чтобы в наиболее подходящий момент выйти к людям и публично объявить о нем. Неожиданное появление харизматика перед народом похоже на мистику: слушателям начинает казаться, что лидер обладает уникальной информацией и теперь несет это откровение всем остальным. Стратегия харизматического лидера требует, чтобы его речь-откровение была немногословной. Действительно, постоянно быть на виду, постоянно находиться на публике — это ошибочная установка, снижающая сам потенциал харизмы. Здесь необходимо весьма тонкое тактическое лавирование: вошел в социальную экстраверсию, показался на публике — и обязательно отошел в сторону. Окружающие не должны видеть своего харизматического героя постоянно, иначе он попросту приестся и перестанет казаться харизматичным. Иными словами, «затасканный» харизматический брэнд в результате банального привыкания способен легко превратиться для окружающих в привычный и примелькавшийся шаблон.

Мы можем привести множество примеров, когда успешные и влиятельные политики долгое время находились в тени, в одиночестве, «о чем-то мыслили», но потом неожиданно выдавали продукты своего мышления либо в виде книги, либо в виде какого-то выступления, производя мощную харизматическую волну.

Люди, обладающие врожденными харизматическими навыками, используют все вышеуказанные приемы естественно, интуитивно, совершенно не задумываясь. В связи с этим осново-

положники нейролингвистического программирования **Джон Гриндер** и **Ричард Бэндлер** выдвинули следующую идею, которая может оказаться для амбициозного человека, формирующего в себе харизматические признаки, весьма плодотворной: можно взять любого успешного человека, *смоделировать* его поведение и тем самым *обучиться* его навыкам. «Любые сложные формы человеческой деятельности обладают своей структурой. А это означает, что магии можно научиться, при наличии, конечно же, соответствующих ресурсов... Современная психология пытается понять человека, разбивая его на относительно независимые области исследования и изучая их по отдельности, например систему восприятия, речевые особенности, моторные навыки»<sup>9</sup>.

Иными словами, профессиональный тренер теоретически вполне способен обучить участников своего специализированного тренинга отдельным качествам и принципам харизматического влияния: они смогут энергетически воздействовать на окружающих, вырабатывать в себе определенные лидерские качества, развивать магнетическую способность притягивать. Вернемся к упомянутому выше И. Шифферу и его утверждению, что любой человек — харизматик, «пока он сам не доказал обратного»: каждый из нас может на тренинге отработать «харизматический взгляд» или «харизматическую жестикуляцию» как отдельные элементы харизматического влияния. Однако далеко не каждый замахивается на какие-то честолюбивые и грандиозные планы — кому-то вполне достаточно занять харизматическую нишу в своем маленьком производственном коллективе либо в своей собственной квартире, среди самых близких родственников.

Тренинги лидерства призваны поднять уровень харизмы и дать человеку отдельные навыки, которые стали бы усилите-

---

<sup>9</sup> Бэндлер Р., Гриндер Д. Структура магии. Главная книга по НЛП в мире : в 2 т. СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2008. С. 17, 21.

лями его личности. И речь идет отнюдь не о банальных упражнениях, к примеру, умение держать подбородок, осанку и т.п. Между тем харизматичных людей по-прежнему мало. Харизма — это скорее свойство взгляда как проявление внутренней энергетики и концентрации либо особенность поведенческой модели, которая привлекает, притягивает и обращает на себя внимание. Все намного сложнее, нежели выправить осанку, научить правильно ходить и правильно сидеть. Речь должна идти о работе с внутренней энергетикой как основе влияния на окружающих: люди должны почувствовать, что вы знаете, куда нужно двигаться, что вы действительно обладаете внутренней силой и уверенностью в достижении поставленной цели. Наконец, окружающие вместе с харизматиком опять-таки должны почувствовать наиболее удачный момент для начала движения. И тогда вы лидер, способный влиять на людей и события в зависимости от выбранного вами масштаба, это может быть организация в целом или ее небольшое подразделение.

*Лидерство* — это целеполагающая линия поведения, пронизывающая буквально всю совокупность принимаемых человеком решений и приводящая его к значимым результатам, недоступным для остальных. *Лидерское поведение* — это успешное поведение, демонстрирующее способность человека справиться с трудностями, которые изначально превышали его возможности. Люди, которым свойственна лидерская стратегия, выигрывают в жизни, потому что в случае возникновения проблемы они не выясняют «Что или почему?», а выясняют «Как?» — и потому решают проблему. Это люди, нацеленные на решение, а не на бесполезное «копание» в проблемах. В современной психологической науке такая внутренняя готовность человека решать проблемы и достигать значимого результата называется *копингом* (от *to cope* — справиться с чем-то)<sup>10</sup>. Однако людей,

---

<sup>10</sup> См. подробнее: Ковалев С. В. Введение в нейротрансформинг, или Руководство по эффективности. М. : Профит Стайл, 2008. С. 49–68.



которые добровольно взяли на себя бремя лидерства и копинга, совсем немного: мы уже говорили о том, что лидер выделяется на фоне большинства. Не обладая мотивацией достижения, многие люди занимают выжидательную позицию и применяют психологические защиты как способ сосуществовать с проблемами, ничего не решая и ничего не предпринимая. Такое бездействие оправдывается либо на рациональном уровне («Это невозможно сделать, потому что...»), либо на эмоциональном уровне («Это невозможно сделать, потому что мне это неинтересно!»).

Между тем лидерство возможно развивать в каждом человеке путем изменения его жизненной стратегии и формирования копинга как внутренней готовности справиться с проблемами, преодолеть сопротивление и достичь значимого результата.

Можно ли изменить поведенческую стратегию и стать лидером? Можно. Известны случаи, когда человек, якобы не наделенный лидерскими качествами, оказывался в ситуации, в которой некому было принять на себя ответственность и проявить инициативу. И неожиданно в нелидере расцветало то самое, что окружающие люди как раз и называют лидерством. Приведем слова выдающегося петербургского психолога А. М. Зимичева: «Берите на себя ответственность в сложных ситуациях. Часто случается, что человек, принимающий на себя ответственность, оказывается фактически хозяином положения. Это может найти свое отражение в неформальной структуре, а затем — и в формальной»<sup>11</sup>.

Между тем чаще всего люди выбирают для себя стратегию безопасности и безответственности — не перетруждаться и не брать на себя слишком много. Эта стратегия обеспечивает спокойствие и комфорт, и неслучайно, что среди людей слишком много ее сторонников. Это их право, это их осознанный выбор.

---

<sup>11</sup> Зимичев А. М. Психология межличностной борьбы: как победить противника в публичной дискуссии. М. : Ломоносовъ, 2009. С. 171.

Но есть и иная стратегия, которая связана с риском, ответственностью и с предельными энергозатратами. И часть людей выбирает для себя лидерскую стратегию, обеспечивающую перераспределение ресурсов (материальных, социальных, финансовых) в их пользу. Такое перераспределение можно считать социально справедливым в том случае, когда оно соразмерно той ответственности, которую лидер добровольно на себя принял. Как справедливо пишет Р. Гандапас, «лидер, по существу, совершает бартерную сделку с группой: он готов взять на себя ответственность и думать о том, о чем среднему человеку думать трудно и неприятно»<sup>12</sup>.

Составим так называемую *профессиограмму лидера* — перечень необходимых личностных качеств, позволяющих ему выделяться на фоне остальных, влиять на них и вести за собой силой своего авторитета и харизмы.

1. Выше мы уже подробно останавливались на проблематике копинга как внутренней установки на достижение значимого *результата* («Мы сделали это!»). Лидер обладает готовностью решать проблемы, а не уклоняться от них. Для лидера цель должна казаться *достижимой*: «Если надо — значит, смогу! Если должен — значит, хочу!» В подобной трансформации внутренних установок как раз и заключается суть лидерского копинга.

2. Для авторитетного (неформального!) лидера считается абсолютно неприемлемым получать привилегии незаслуженно, т. е. не утруждаясь, не вкладываясь, не инвестируя, без труда. Человек с лидерской стратегией выбирает диаметрально противоположную установку — отдавать и лишь во вторую очередь задумываться о том, что же он может получить взамен. И речь идет здесь не столько об инвестируемых материальных ресурсах (об этом позже), сколько о бескорыстной передаче своим последователям жизненного опыта и профессиональных зна-

---

<sup>12</sup> Гандапас Р. Харизма лидера. 2-е изд. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. С. 80.

ний. Это выражается также и в сопереживании своим подчиненным, глубоком понимании их потребностей и способности презентовать им буквально каждое свое управленческое решение в критериях выгоды как для отдельных сотрудников, так и для организации в целом. Его управленческая деятельность, в которую он максимально вкладывает свою жизненную энергию и опыт, обеспечивают личностный и профессиональный рост тех, кто следует за лидером в одной команде. И становится понятным глубокий смысл выражений «заслужить уважение» и «заработать авторитет».

«Лидер определяет свой собственный успех как способность дать что-то другим... Успех лидера — это новое будущее для тех, за кого он отвечает... Лидер берет на себя решение чужих проблем, ибо решение этих проблем — его собственный способ добиться личного успеха»<sup>13</sup>.

3. Как известно, при столкновении с неопределенной и малопонятной ситуацией, представляющей опасность, мы выбираем один из трех возможных вариантов поведения:

- убежать, не связываться, не вступать, избегать;
- напасть первым, не дожидаясь, пока нападут на тебя самого;
- застыть, выждать, осмотреться.

В бизнесе как деятельности в условиях неопределенности мы встречаем те же самые поведенческие модели. Итак, возникает некая проблемная ситуация. Лидер оценивает ее следующим образом: если возникла проблема, ее нужно непременно решить и ни в коем случае не избегать, и уж вовсе нерациональным станет затягивание ее решения. И напротив, человек с нелидерской стратегией подобен беспечному студенту, который до бесконечности откладывает решение проблемы до последнего момента, например до последней ночи перед экзаменом. Если вы избе-

---

<sup>13</sup> Гандапас Р. Харизма лидера. 2-е изд. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. С. 76.

гаете решения тех или иных ситуаций, которые назревают, вы тем самым отталкиваете их от себя, замедляя процесс позитивных изменений в собственной жизни. Их всего лишь становится количественно меньше за определенный промежуток времени: «Работаю все там же, делаю все то же». Лидерская установка диаметрально иная: «Я за это время сделал то-то, то-то и то-то. Это у меня новое! Здесь у меня произошли кардинальные изменения. Здесь я получил значимый результат». Лидер, который выбрал для себя модель нападения на проблему, тем самым притягивает к себе проблемные ситуации одну за другой, успевая за единицу времени инициировать гораздо большее количество значимых изменений. Лидер решает проблему как можно раньше, никогда ничего не откладывая. В идеале лидер за счет своей интуиции решает проблему еще до ее наступления. Лидер действует *на опережение*, не давая проблеме возникнуть.

4. Лидер — это человек, который умеет ставить цели и планировать. Он смотрит в будущее, которое кажется ему более привлекательным, нежели то, что он имеет в настоящем. То, что он имеет сегодня, ему кажется недостаточным. Отсюда, лидеру свойственно ощущение того, что можно сделать гораздо больше. Он никогда не успокаивается на достигнутом, какими бы успешными ни были полученные им результаты. На призыв остановиться он отвечает категорическим отказом: в его планах будущее выглядит гораздо более привлекательным и желанным, где результаты должны быть лучше и показатели должны быть выше.

Большинство людей, опасаясь завтрашнего дня, довольствуются днем сегодняшним. Более того, они готовы обеспечить себе сегодняшний комфорт даже ценой потери завтрашних возможностей, к примеру массово оформляя потребительские кредиты. Такие люди понимают, что в конечном итоге заплатят гораздо больше, но они уже сейчас хотят в максимальной мере реализовать свои потребительские интересы.

Лидер в это время инвестирует (отдает!) в производство и бизнес, иными словами, вкладывает деньги в благополучие завтрашнего дня.

Человек с лидерской установкой, воспринимая достигнутое на сегодняшний день недостаточным, активно инвестирует ресурсы для получения желаемых результатов в будущем. И напротив, человек с нелидерской позицией оценивает сегодняшнее состояние как вполне комфортное, резонно опасается неопределенности в будущем, а потому избегает его планирования и инвестиций. Его личностная установка нацелена на сохранение комфортного состояния. Он не желает допустить его изменений в будущем, что существенно тормозит поступательное развитие производства и бизнеса во всех его контекстах.

5. Стратегия лидерства подразумевает в качестве основной жизненной цели созидание, а не потребление: способствовать появлению нового и непрерывному совершенствованию существующего.

И напротив, стиль жизни нелидера связан с потреблением: он руководствуется стратегией комфорта и безопасности, видит в этом истинный смысл и работает ради этого.

Для людей, не имеющих лидерской стратегии, единицей измерения жизненного успеха и личностных достижений неизменно выступают предметы потребления: автомобили, дачи, элитное жилье. И напротив, для людей с лидерской стратегией критериями успеха выступают инициированные изменения и реализованные ими проекты.

6. Большинству людей свойственно не проявлять деловой активности до тех пор, пока их к этому не подтолкнут внешние обстоятельства. Обыватель зависим от обстоятельств: меняются обстоятельства — и только тогда меняется его поведение. Такой человек нуждается в постоянном внешнем стимулировании. Поэтому неслучайно, что многие люди особенно ценят именно тех руководителей, которые могут заставить, надавить,

подтолкнуть. **Дуглас МакГрегор** назвал подобную личностную установку, связанную с самооправданием собственной безинициативности, теорией  $X^{14}$ . Изложим ее основные положения:

- среднему человеку присуща неприязнь к работе и стремление ее, по возможности, избегать («Дурака работа любит»);
- большинство людей необходимо принуждать к работе и постоянно контролировать («Не подмажешь — не поедешь»);
- средний человек стремится избегать лишней ответственности, а потому *сам предпочитает*, чтобы его контролировали и стимулировали («Кто контролирует, тот и отвечает», «Ты начальник — ты и решаешь», «Вот придет барин, он нас и рассудит»).

Лидерская стратегия предполагает диаметрально иную личностную установку, названную Д. МакГрегором альтернативной теорией  $Y^{15}$ . Ее суть:

- изначальной неприязни к работе человек вовсе не испытывает. Все зависит от условий и социального окружения. В одном случае работа может доставлять удовольствие, в другом — стать источником наказания («Создай условия, стимулирующие инициативу»);
- профессионал вполне способен осуществлять самоконтроль при выполнении тех задач, за которые он персонально отвечает («Определи каждому персональную зону ответственности»);
- истинный профессионал способен решать задачи творчески в том случае, если его поддержат и оценят едино-

---

<sup>14</sup> См. подробнее: Исследователи об организациях: хрестоматия / под ред. Д. С. Пью, Д. Ж. Хиксон ; русский перевод МЦДО «LINK». 4-е изд. Penguin Books, 1997. С. 185–191.

<sup>15</sup> См. подробнее: Эффективный менеджер. Книга 3. Управление людьми / под ред. Д. Колеманна; русский перевод МЦДО «LINK». The Open University. Open Business School, 1990. 86 с. С. 7–10.

мышленники («Объедини инициативных профессионалов в проектные команды»).

Лидер призван менять обстоятельства. Его функция состоит в том, чтобы создавать мотивирующие импульсы, заставляющие остальных активно действовать и двигаться к цели: кого-то при этом неизбежно придется подталкивать (в соответствии с теорией X), однако кого-то вполне удастся вовлечь в проектные команды (в соответствии с теорией Y). При этом сам лидер не нуждается во внешнем стимулировании — он движется к цели исключительно за счет внутреннего импульса.

7. Современный уровень развития человеческой цивилизации предоставляет отдельному человеку множество вариантов его жизненного поведения. Однако возможные варианты предполагают неизбежный выбор какого-то из них, а следовательно, личностную ответственность за принятие решения и дополнительные нагрузки. И часто человек добровольно отказывается от собственного выбора, предпочитая следовать внешним пошаговым инструкциям и перекладывая ответственность за выбор на кого-то другого. Эрих Фромм назвал подобный личностный сценарий «бегством от свободы»<sup>16</sup>. Самый лучший способ убежать от свободы и снять с себя груз ответственности за принятие решений — это впасть в зависимость от кого-то. Между тем лидерская установка основана на обратном стремлении избегать какой-либо внешней зависимости, добровольно взяв ответственность за выбор решения исключительно на себя. Иными словами, лидер — это человек, который готов нести ответственность за свои решения, а также за тех людей, которые доверили ему право принимать решения от их имени. Лидер олицетворяет собой некую группу людей, коллектив, социум, добровольно принимая на себя ответственность за него, выступая от его имени и принимая решения в его интересах.

---

<sup>16</sup> См. подробнее: Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. 3-е изд. СПб. : Питер, 2005. С. 245–254.

Резюмируя вышесказанное, мы выделяем семь основных личностных качеств, позволяющих диагностировать наличие у человека лидерской стратегии:

- лидеру свойственен копинг как внутренняя целеполагающая готовность решать проблемы и достигать результата;
- лидер зарабатывает авторитет, отдает свою жизненную энергию и ресурсы в дело, получает привилегии заслуженно;
- лидер решает проблемы, не затягивая, не избегая и действуя на опережение;
- лидер умеет ставить значимые цели, интуитивно выделяя из всей массы возможностей так называемое основное звено, которое вытащит все остальное. Лидер умеет планировать, расставляя приоритеты (в первую очередь, во-вторую и т.д.);
- стиль жизни лидера направлен на созидание, а не на потребление;
- лидер движется к цели за счет внутреннего импульса и не нуждается во внешнем стимулировании;
- лидер добровольно берет на себя ответственность в сложных ситуациях и потому оказывается хозяином положения.

В буквально любой сфере деятельности появляются свои лидеры — среди бизнесменов, производителей, художников, музыкантов... Главное — найти свою харизматическую нишу. Условно говоря, человек может выступать лидером в сфере музыки, обладая абсолютным слухом, соответствующей техникой и т.п. Однако в сфере бизнес-деятельности тот же самый человек может почувствовать себя скорее жертвой обстоятельств и не станет претендовать на лидерство. Между тем, если человек профессионально сориентирован и будет точно знать, в какой именно профессиональной нише он чувствует себя действительно способным к лидерству и социальному влиянию, он



сможет подобрать под себя (притянуть к себе) команду единомышленников. Более того, *команда как харизматическая ниша* позволит человеку реализовать свои потенциальные возможности как в контексте конкретной предметной деятельности, так и в контексте лидерства и управления людьми. Именно данное обстоятельство и побуждает нас связать проблематику лидерства с проблематикой командообразования, рассматривая их в качестве системных элементов единого процесса эффективного управления. Любой вид человеческой деятельности осуществляется людьми и через людей. И для того чтобы стать успешным, необходимо знать, в какой профессиональной области ты выступаешь как лидер, способный привлекать внимание, убеждать и вести за собой.

Действительно, существует так называемое *абсолютное лидерство*, то, что как раз и принято считать полноценной и полномасштабной харизмой. Абсолютные харизматики ведут массы, возглавляя политические партии либо определяя динамику и вектор развития для целых отраслей производства, науки, бизнеса. Между тем можно говорить и о феноменах так называемого *локального* интеллектуального либо эмоционального лидерства. Самое главное, чтобы человек почувствовал и осознал, в чем же конкретно он потенциально выступает как лидер. Тренинг лидерства способен имитировать вполне реальные ситуации, в которых участники могли бы определить для себя собственную харизматическую нишу — конкретную профессионально-предметную область и ее масштабы. Действительно, если жизненная ситуация и сложившиеся обстоятельства не позволяют человеку почувствовать себя лидером, это неизбежно приведет к снижению его самооценки. Более того, пониженная самооценка неизбежно потребует компенсации, и человек попытается безуспешно достичь лидерства в какой-либо, явно не своей, профессиональной области. При этом человек может рассуждать следующим образом: если я не лидер, то я попыта-

уюсь проявить себя хотя бы в той профессиональной области, которая сама является лидирующей и пассионарной среди остальных областей. И мы видим сегодня массу людей, пытающихся стать более-менее заметными в несомненно престижных, однако чужих для них областях бизнеса, юриспруденции или политики. В большинстве случаев эти попытки оказываются безуспешными, так как многие пытаются компенсационно проявить себя вовсе не там, где реально смогли бы укрепиться качестве лидера благодаря своим природным задаткам.

Необходимо поощрять в человеке его успешный (лидерский!) вид и стиль деятельности: гуманитарный, технический, коллективистско-коммуникационный, сугубо индивидуальный либо какой-либо иной. Это и есть зерна будущего локального лидерства. Недопустимо каждого подстраивать под некий абстрактный идеал. Индивидуально неповторимость человека и есть его главное достоинство, как алмаз, которому можно придать профессиональную сориентированность и лидерскую огранку.

Путь в лидерство начинается с того, что человек начинает остро чувствовать неудовлетворенность от того, как он живет. Таким образом, *первый шаг* будущего лидера — ощутить создавшийся внутренний дискомфорт и понять его причины: что конкретно не устраивает?

*Вторым шагом* станет поиск информации и тех людей, которые действительно способны подсказать, посоветовать и направить в нужное русло. Иными словами, будущий лидер должен во что бы то ни стало отыскать ответ на вопрос: в какой же именно профессиональной нише он смог бы самореализоваться максимально, в полной мере и тем самым выделиться среди остальных в качестве лидера?

*Третий шаг* — предпринять конкретные действия для того, чтобы выбраться из того дискомфортного состояния, в котором человек себя ощутил. Здесь могут встретиться полезные книги

и мудрые люди-советчики. Важно суметь воспользоваться чьим-то опытом и чей-то морально-психологической поддержкой.

А далее, *четвертый шаг* — выбор для себя локальной харизматической ниши, где «могло бы получиться лучше, чем у остальных». Человек может попробовать себя в творчестве, науке, социальной сфере, на производстве. Ничего яркого? Тогда лучшим призванием может, к примеру, стать бизнес. Скажем, вполне возможно, что человек проявит себя как лидер-коммуникатор, работая на линейной должности продавца-консультанта и интуитивно чувствуя спрос и ожидания клиентов. Очень важно также найти здесь и свою специализацию: чем было бы интереснее торговать — запчастями, стройматериалами, одеждой, продуктами и т. д. Так называемый веер вариантов.

Среди людей встречаются самые различные психотипы, и существует множество способов их диагностики. В следующей главе мы познакомим вас, к примеру, с методикой Д. Кейрси, одной из самых удачных и надежных, на наш взгляд. Самопознание как раз и начинается с определения своего *предметного потолка*: какого именно квалификационного уровня и какой именно карьерной позиции можно было бы реально достичь с имеющимся набором профессиональных и личностных качеств. Однако для этого нужно скрупулезно проанализировать весь свой жизненный опыт, проявления и особенности своего характера и максимально достоверно (без прикрас) определить свой психотип. Эта надежная информация о себе создаст возможность некоего предвидения того, что человека может ожидать в будущем. И потому процесс самопознания должен завершиться для человека эффективным целеполаганием: какие реальные цели он способен перед собой ставить и в какой срок он сможет этих целей достичь?

Существует надежная подсказка: когда ближайшая социальная среда (коллеги по работе, клиенты, непосредственный руководитель) начинает настойчиво выталкивать, давая понять:

«Ты не наш!», это несомненный индикатор, подсказывающий человеку необходимость уйти из этой среды. Между тем большинство потенциально способных людей покорно мирятся с подобным порядком вещей, глубоко переживая возникшую ситуацию. Часто нестандартный и креативный человек пытается спрятать свои яркие грани, чтобы любой ценой встроиться во враждебную среду неким винтиком. Однако настойчивое (неситуативное) враждебное отношение ближайшей среды является для человека подсказкой, что он является кем-то еще. Отсюда остается естественный выход: найти себя и стать лидером.

Итак, *алгоритм формирования в себе лидерства* следующий:

- первый шаг — ощутить неудовлетворенность своей жизнью, собой лично и своим окружением. Этот вызов нужно принять гордо и не сгибаясь;
- второй шаг — осознать, где вы реально сможете проявить себя эффективно и успешно, где вы сможете быть полноценным лидером. Иными словами, человек должен выбрать для себя локальную харизматическую нишу, конгруэнтную его истинным способностям и задаткам;
- третий шаг — не откладывать реализацию своих жизненных планов: начинать путь к лидерству нужно как можно раньше. Здесь часто помогают книги и люди, те, кто, имея опыт, сможет оценить ситуацию со стороны и подсказать правильную стратегию;
- и наконец, самое главное — это понимать, для чего нужно становиться лидером. В чем смысл лидерства и его философия? Лидерство — это востребованность вашей деятельности со стороны других людей. Лидерство — это способ реализации ваших идей и совместное достижение цели в составе команды единомышленников. Лидер — это человек, способный управлять процессом командообразования, объединяя профессионалов для решения ключевой задачи, носящей масштабный и комплекс-

ный характер. Лидер объединяет людей в команду вовсе не для того, чтобы подружить всех и вся, с целью весело провести время. Команда создается лидером для того, чтобы реализовать некий бизнес-проект, для того, чтобы освоить производство нового продукта, для того, чтобы повысить прибыль. Цель лидера и его команды — созидание, а не потребление. Но об этом речь пойдет в следующей главе.

Итак, подводя итоги нашего рассуждения в контексте проблематики лидерства, можно констатировать следующие ключевые идеи: лидерство определяется как личностная способность управленца *влиять* на подчиненных, в максимальной мере используя их профессиональный, креативный и личностный потенциал для достижения значимых созидательных целей. Более того, лидерство предполагает способность менеджера *вовлекать* окружающих его людей в тот или иной деловой процесс, делая их личностно заинтересованными в реализации намеченных лидером планов. Отсюда мы рассматриваем феномен лидерства как способность объединить индивидуальные цели сотрудников в одну общую командную цель, в достижении которой был бы заинтересован каждый. Таким образом, лидерство — это способность человека сделать свои идеи *востребованными* для окружающих за счет умения презентовать их *в критериях выгоды для каждого* из участников процесса, иными словами, способность заинтересовать, привлечь, объединить и т. п.

Таким образом, объединение рядовых сотрудников в единую команду возможно лишь при условии наличия лидера, способного интуитивно определять перспективное направление развития на отдаленный по времени период и увидеть несомненную *выгоду* в достижении намеченного результата. Профессграмма лидера включает в себя также копинг-модель поведения, основанную исключительно на *внутренней* установке

решать проблемы, *креативно* искать возможности и непременно достигать результата. Уверенность подчиненных в том, что намеченная цель будет достигнута, еще более подкрепляется способностью их лидера рационально распределить ресурсы, в том числе и за счет делегирования собственных полномочий как условия профессионального роста сотрудников.

### **Контрольные вопросы к теме**

1. Протестируйте свой предпочтительный стиль лидерства: насколько вы способны делегировать кому-либо важное и ответственное дело, оценив по 10-балльной шкале степень вашего доверия к окружающим вас людям (сокурсникам, друзьям, сотрудникам) при его выполнении.

А теперь протестируйте свой уровень неверия в то, что ваши сотрудники выполнят порученное им дело столь же добросовестно и качественно, как сделали бы это вы лично. Оцените по 10-балльной шкале свойственный вам уровень контроля за действиями окружающих: будете ли вы вмешиваться в их работу, давать руководящие указания, проверять, подталкивать, подсказывать?

Найдите свою точку на шкале «делегирование — контроль». Итак, ваша предпочтительная модель лидерства: «пастух позади», «пастух впереди», анархия или деспотия?

2. Кто такой лидер и кто такой менеджер? Может ли менеджер быть лидером и всегда ли лидер является менеджером? Объясните ваши ответы.

### **Список рекомендуемой литературы**

Батаршев А. В. Личность делового человека. Социально-психологический аспект / А. В. Батаршев. Москва : Дело, 2003. 384 с.

Брукс Я. Организационное поведение: индивидуумы, группы и организации: учебник / Я. Брукс; пер. с англ. Москва : Дело и Сервис, 2008. Глава 6. Менеджмент и лидерство. С. 217–257.

Гандапас Р. Харизма лидера / Р. Гандапас. 2 изд. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 224 с.

Ковалев С. В. НЛП эффективного руководства, или Как управлять кем угодно и где угодно / С. В. Ковалев. Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. 252 с.

Коэн А. Р. Критическая важность лидерства, влияния, командной работы и управления изменениями / А. Р. Коэн // Курс МВА по менеджменту / под. ред. А. Р. Коэна; пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 9–25.

Льюис Дж. Управление командой: как заставить других делать то, что вам нужно / Дж. Льюис. Санкт-Петербург : Питер, 2004. Глава 9. Общение и лидерство. С. 108–119.

Питер Б. В. Лидерство, основанное на видении / Б. В. Питер // Курс МВА по менеджменту / под. ред. А. Р. Коэна ; пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 27–67.

Спивак В. А. Организационное поведение / В. А. Спивак. Москва : Эксмо, 2007. Глава 8. Лидерство в организации. С. 397–447.

## 2. Командообразование

---

Тема создания и развития команд входит в десятку наиболее актуальных в современном менеджменте. Причины интереса к проблематике командообразования обусловлены нарастающей скоростью изменений внутри самой среды жизнедеятельности человека. Иными словами, работать стало гораздо сложнее, нежели каких-то 10–15 лет назад, и это проявляется в стремительном усложнении процесса производства во всех его аспектах:

- растет число факторов, которые необходимо непременно учитывать, отсюда появилась потребность в людях, обладающих *комбинаторным мышлением*;
- растет число отношений между факторами;

- выявляются их новые свойства;
- как результат, наблюдается сокращение количества типических ситуаций буквально во всех видах деятельности и возрастание числа ситуаций неопределенных и атипических.

Мы начинаем работать *в условиях неопределенности*: организации имеют неясную технологию, ее процессы весьма слабо понимаются сотрудниками, организация начинает работать методом проб и ошибок. Как заметил Дж. Марч (профессор Стендфордского университета, США), «организация неожиданно обнаруживает свои истинные цели из того, что она уже делает, а не путем их ясного определения заранее». И этот вывод заставил Дж. Марча ввести в научный оборот понятие *организационной анархии*<sup>17</sup>.

Обостряется интерес бизнес-структур (предпринимателей) к поиску новых ресурсов и выявлению скрытых возможностей:

- появляется ярко выраженная потребность в профессионалах, способных продуктивно работать в условиях неопределенности и атипичности. Нужно искать людей, способных принимать решения оперативно, по ситуации, самостоятельно, не дожидаясь указаний сверху. Между тем большинство сотрудников ждут подсказок и пошаговых инструкций, стремясь к определенности и предсказуемости;
- появляется потребность в разработке управленческих практик и методик, культивирующих и развивающих способности действовать в условиях неопределенности;
- как следствие, появляется потребность объединения таких профессионалов. Пока что они работают разрозненно, и их нужно объединить в команды.

К настоящему времени теоретиками и практиками менеджмента собрано огромное число эмпирических подтверждений

---

<sup>17</sup> Исследователи об организациях: хрестоматия / под ред. Д. С. Пью, Д. Ж. Хиксон ; русский перевод МЦДО «LINK». 4-е изд. Penguin Books, 1997. С. 148–149.



высокой эффективности команд при решении атипических организационных задач и деятельности в условиях повышенных рисков и неопределенности.

Команды рассматриваются как важный компонент инициации и ускорения процессов обмена знаниями, как некая обучающаяся среда. Работая в проектной команде, человек может реально повысить свой уровень квалификации и образованности; иными словами, взаимодействуя в команде профессионалов, вы практически получаете дополнительное образование.

Многие исследования свидетельствуют о том, что формирование *временных* и *малочисленных* рабочих коллективов, состоящих из профессионалов разных предметных областей «под задачу» (от лат. *ad hoc*), позволяет компаниям добиваться максимальной скорости и высокого качества реализации инновационных проектов, заданий высокой степени сложности, междисциплинарных изысканий и т. п.

Вместе с тем возникает вопрос: почему далеко не все команды способны к столь впечатляющим результатам? Почему методика командообразования не всегда срабатывает? Для ответа необходимо скрупулезно разобраться в нескольких моментах:

- проблема комплектования команд, подбора их участников,
- проблематика их *стимулирования* (как морального, так и материального),
- проблематика обучения *взаимодействию*, так называемым коммуникативным умениям,
- окончательное выяснение того, что же такое лидерство, харизма, *групповая динамика*.

Нужно еще раз остановиться на таких азах, как определение базового понятия «команда» и классификация существующих видов команд. Вновь обратим внимание на то, что в современном менеджменте термины «команда», «рабочая команда», «командная работа» и т. п. трактуются весьма широко и часто используются как взаимозаменяемые.

Вот некоторые известные определения понятия «команда» (с нашими комментариями):

Определение и комментарии	Авторы
<p>«Группа из 3–8 человек, имеющая совместную цель, в выборе, определении и принятии которой участвовал <i>каждый</i> из ее участников. <i>Каждый</i> участник команды, помимо своей персональной ответственности, несет ответственность и за результат всей команды в целом».</p> <p>Авторы делают акцент на <i>удвоении</i> ответственности. Между тем каждый из участников команды расширяет зону своей персональной ответственности абсолютно <i>добровольно</i>, что обуславливает появление в команде <i>самоконтроля</i>: люди прекрасно знают сами, что им нужно делать, когда и в какой последовательности. Для того чтобы каждый участвовал в определении цели и был <i>заинтересован</i> в результате, в команду должны попадать только те, кто получает удовольствие от деятельности и проявляет интерес к ней. Команды призваны объединять <i>профессиональную элиту</i> организации. И небольшой размер команды (3–8 человек) лишь подчеркивает элитный (не массовый) характер командообразования</p>	<p>Дж. Катценбах и Д. Смит (Katzenbach J.R., Smith D.K. The Wisdom of Teams; Creating the High Performance Organization. N. Y. : Harper Business, 1994. P. 16)</p>
<p>«Команда — это <i>взаимозависимая</i> группа людей, которые:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>совместно</i> отвечают перед организацией за конкретные результаты;</li> <li>• <i>зависят друг от друга</i> в отношении информации, ресурсов и навыков;</li> <li>• стремятся <i>объединить свои усилия</i> для того, чтобы достичь общей цели;</li> <li>• обладают <i>полномочиями для руководства</i> работой и внутренними процессами». <p>Ключевым признаком командной работы выступает <i>взаимозависимость</i> участников друг от друга: участники не могут достичь своей цели самостоятельно, а только лишь объединив ресурсы — профессиональные, креативные, информационные. И речь идет не столько о количественном объединении, сколько о <i>качественной интеграции</i> различных профессиональных подходов, специализаций и стилей мышления. Участники команды дополняют друг друга, что как раз и обуславливает их взаимозависимость при решении общей задачи <i>за счет разности</i> подходов и мнений.</p> </li></ul>	<p>Л. Томпсон (Томпсон Л. Создание команды. М. : Вершина, 2006. С. 27–28)</p>

Определение и комментарии	Авторы
<p>И что особенно важно, команды профессионалов не нуждаются во внешнем управлении. Команда <i>самоуправляема</i> и движется к цели исключительно за счет <i>внутреннего мотивационного импульса</i></p>	
<p>«Небольшое число людей с <i>взаимодополняющими</i> навыками, собранных для совместного решения задач в целях <i>повышения производительности</i> и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают <i>взаимную ответственность</i>».</p> <p>Делается акцент на <i>небольшом</i> количестве людей, так как креативных людей много не бывает. Кроме того, существуют пороговые ограничения численности группы (7, 14, 21 человек). К тому же, команды создаются вовсе не с целью «подружить», а с целью <i>повысить производительность</i> и <i>получить дополнительную прибыль</i></p>	<p>М. Армстронг (цит. по: Бойетт Дж. Г. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления. М. : Олимп-бизнес, 2004. С. 164)</p>
<p>«Малая группа, состоящая из 5–7, реже из 15–20 человек, которые <i>разделяют</i> цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности; имеют <i>взаимодополняющие</i> умения; принимают на себя ответственность за конечные результаты деятельности; способны исполнять <i>любые</i> внутрикомандные роли и определяют себя и своих партнеров принадлежащими к команде».</p> <p>От участника команды требуются качества профессиональной <i>универсальности</i> и возможности к <i>взаимозаменяемости</i>, в отличие от сложившейся практики узкой специализации. Человек приобретает качества универсальности, непрерывно осваивая «сто профессий», приобретая тем самым «сто» алгоритмов, «сто» вариантов, «сто» подходов к решению нестандартных и атипических задач. Человек в команде начинает мыслить системно, масштабно. Актуальной становится проблематика <i>общей осведомленности</i>. Узкий (<i>ограниченный</i>) специалист не обладает качеством <i>взаимозаменяемости по определению</i>.</p> <p>При отсутствии у сотрудников <i>системного подхода</i> командная технология попросту не срабатывает</p>	<p>К. Б. Миллер (Miller C. B. Quick Teambuilding Activities for Busy Managers: 50 Exercises that Get Results in Just 15 Minute. N. Y. : AMACOM, 2003. P. 115)</p>

Определение и комментарии	Авторы
<p>«Группа людей, <i>совместно</i> работающих на достижение <i>общей</i> цели».</p> <p>Авторы поднимают проблематику <i>психологической совместности</i> участников команды, способных работать совместно</p>	<p>В. Г. Куликов, С. Д. Резник (Куликов В. Г., Резник С. Д. Эффективная команда менеджера. Ростов н/Д. : Феникс, 2005. С. 93)</p>
<p>«Группа от 2 до 8 специалистов, совместно работающих над решением <i>общей комплексной</i> задачи, проблемы или реализующих совместный проект на основе <i>интеграции знаний разных профессиональных областей</i> и по правилам, выработанным сообща».</p> <p>Если раньше люди объединялись в группы с более-менее одинаковой тематикой интересов и по принципу принадлежности к тому или иному профессиональному социуму, то сейчас людям стало интересно объединяться в группы по принципу разности (<i>гетерогенности!</i>) профессиональной принадлежности, разности профессионально-эвристических интересов и т.п. Сегодня вошли в моду <i>кросс-культурные</i> коммуникации. Эффект достигается командой не за счет единства (единообразия) мнений и подходов, а за счет разности во мнениях и стилях мышления. И если раньше мы стремились к единству мнений, то в условиях нарастания атипичности и неопределенности бизнес-среды мы стали культивировать (специально провоцировать) <i>разность мнений</i> для достижения так называемого <i>синергетического эффекта</i>: арифметическая сумма усилий каждого из участников плюс дополнительный качественный бонус, выступающий продуктом исключительно командного взаимодействия</p>	<p>М. Геллерт, К. Новак (Геллерт М., Новак К. Все о командообразовании : руководство для тренеров. М. : Вершина, 2006. С. 34)</p>
<p>«Особый способ взаимодействия людей в организованной группе, позволяющий эффективно реализовывать энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал <i>сообразно стратегическим целям</i> организации».</p> <p>Речь идет таком групповом формате взаимодействия, который бы позволил каждому участнику в максимальной степени раскрыть свой <i>внутренний потенциал</i>, как профессиональный, так и личностный.</p>	<p>Жуков Ю. М., Журавлев А. В., Павлова Е. Н. (Жуков Ю. М., Журавлев А. В., Павлова Е. Н.</p>

Определение и комментарии	Авторы
<p>Команда позволяет совместить индивидуальные потенциалы участников таким образом, что результатом совмещения становится мощный <i>интеллектуальный и творческий импульс</i>. Именно по этой причине команда, как совершенно особая (уникальная, элитная) форма профессионального взаимодействия, должна соответствовать <i>стратегическому</i> масштабу решаемых ею задач</p>	<p>Технологии командообразования. М. : Аспект Пресс, 2008. 320 с. С. 9)</p>
<p>Изменчивость рыночной среды и конкуренция требуют подготовки таких команд, которые способны находить выход из <i>самых разных</i> ситуаций и <i>самыми разными</i> способами...</p> <p>Трудности, порождаемые склонностью умных людей переоценивать свои умственные способности, приводят к необычным нюансам отношений между участниками команды. В группах, участники которых отобраны из одних отличников и прежде всего по способности мыслить критически, проявляется так называемый синдром Аполлона: интеллектуалы начинают конкурировать друг с другом из-за роли лидера, не столько решая проблему, сколько доказывая друг другу, кто из них умнее и креативнее. <i>Умение разжигать дебаты по любому поводу еще никогда не объединяло людей</i>. И такие высокоинтеллектуальные конкуренты наверняка войдут в роль разрушителей... Высокий интеллект не самое важное качество, которым должен обладать менеджер, создающий команду. Профессиональная функция такого менеджера заключается в принятии командой <i>сбалансированного</i> решения — с учетом <i>всех</i> <i>слагаемых</i> ситуации и возможных проявлений человеческого фактора. Необходим <i>баланс ролей</i>, каждая из которых обладает своим <i>особым</i> талантом. Тут как в кулинарном искусстве: <i>перебор вкусных и необходимых ингредиентов портит все блюдо...</i></p> <p>(Компиляция идей Р. Белбина и расставление смысловых акцентов выполнены нами с учетом собственных симпатий)</p>	<p>Рей-монд М. Белбин, общепризнанный классик командообразования (Белбин Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач. М.: НРРО, 2003. С. 31–32, 52, 82)</p>

В какой степени и в каком направлении сам факт присутствия других людей (будь то сотрудники либо посторонние зрители) способен повлиять на наше внутреннее самочувствие и деловую активность? Психологические исследования в данной области начинаются с классических экспериментов Норманна Триплета, попытавшегося еще в самом начале XX века ответить на вопрос о том, в каком же из двух вариантов человек чувствует себя психологически комфортнее и действует более эффективно: работая в одиночку или работая в составе группы?<sup>18</sup> Однако многочисленные эксперименты как самого Н. Триплета, так и его последователей (Гарольд Ливитт<sup>19</sup>, Роберт Бейлз и Филипп Слейтер<sup>20</sup>, Соломон Аш<sup>21</sup>, Музафер Шэриф<sup>22</sup>, Стэнли Милграм<sup>23</sup>, Хотторнский эксперимент Элтона Мэйо<sup>24</sup>) не дали однозначного ответа: в одних случаях присутствие других людей влияло конструктивно и, что называется, окрыляло испытуемых, а в иных случаях становилось деструктивным и буквально подавляло их. Однако результаты экспериментов лишь добавили интриги, поставив вопрос ребром: в каких ситуациях групповые виды деятельности дают максимальный эффект и от каких условий это зависит? Оставалось, казалось бы, совсем немного: найти такие ситуации, такие смысловые контексты-форматы, такое сочетание представленных в группе психотипов, при ко-

---

<sup>18</sup> Майерс Д. Социальная психология / перев. с англ. СПб.: Питер, 1996. С. 356–357 ; Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы. М. : Аспект Пресс, 2009. С. 20–21.

<sup>19</sup> Смелзер Н. Социология / пер. с англ. М. : Феникс, 1994. С. 159.

<sup>20</sup> Там же. С. 163.

<sup>21</sup> Зимбардо Ф., Ляйппе М. Социальное влияние. СПб. : Питер, 2001. С. 72–75.

<sup>22</sup> Бэрн Р., Керр Н., Миллер Н. Социальная психология группы: процессы, решения, действия. СПб. : Питер, 2003. С. 23.

<sup>23</sup> Чалдини Р. Психология влияния. СПб. : Питер, 1999. С. 192–198.

<sup>24</sup> См. подробнее: Штомпка П. Социология. Анализ современного общества / пер. с польск. С.М. Червонной. М. : Логос, 2005. 664 с. С. 136, 223; а также Шульц Д., Шульц С. Психология и работа. 8-изд. СПб. : Питер, 2003. 560 с. С. 345.

торых индивидуальные действия каждого из сотрудников становились бы максимально продуктивными, креативными и мотивированными. Более того, Робертом Зайенцом был открыт *эффект социальной фасилитации*, как самой возможности усиления доминирующих способностей человека в результате группового взаимодействия<sup>25</sup>.

Между тем стало еще более очевидным, что далеко не каждое групповое взаимодействие способствует максимальной реализации профессионального и творческого потенциала каждого из сотрудников. Эффект групповой фасилитации возможен лишь при наличии психологической и профессиональной *совместимости* участников группы. Отсюда суть командообразования состоит в гармоничном совмещении различных индивидуальных стилей, подходов, характеров, психотипов и установок применительно к конкретной проблеме, решаемой задаче либо реализуемому проекту. Более того, командный эффект достигается как раз за *счет разности* мнений и точек зрения, а не их одинаковости.

В командообразовании причудливо сочетаются общие подходы с подходами эксклюзивными («под конкретную производственную ситуацию», «под конкретную бизнес-задачу»). И начиная со второй половины XX века в сфере менеджмента стала происходить любопытная эволюция, связанная с возникновением и адаптированием методов совместно-творческой деятельности. Массовое увлечение групповыми (так называемыми *коактивными*) подходами при решении самых разнообразных проблем происходило лавинообразно и затронуло буквально все сферы производства, бизнеса и социальной жизни. С какого-то момента сам процесс управления превратился в совместно-творческую деятельность. Появилась острая потребность в психологии как практической дисциплине, способной объяс-

---

<sup>25</sup> См. подробнее: Бэрн Р., Бирн Д., Джонсон Б. Социальная психология: ключевые идеи. 4-е изд. СПб. : Питер, 2003. 512 с. С. 407–408.

нить, каким же образом взаимодействие людей в процессе поиска решения способно приводить к *синергетическому эффекту*, когда общий итоговый результат работы проектной команды намного превосходил бы арифметическую сумму индивидуальных вкладов каждого из участников по отдельности. Это казалось невероятным и нелогичным, но  $1 + 1 + 1 + 1$  равнялось бы уже не 4, а 5, 9, 15...

Взаимодействовать в составе команды оказалось делом весьма выгодным, и на стыке двух наук — прикладной экономики, с одной стороны, и социальной психологии, с другой — появилось командообразование как исследование особого способа внутригруппового взаимодействия, позволяющего в максимальной степени реализовать креативный потенциал каждого из ее участников. Командообразование превращалось в своего рода *катализатор (ускоритель)* деловой активности. Более того, современные психологические подходы к командообразованию связаны с дальнейшей оптимизацией процессов внутригрупповой динамики для того, чтобы еще более усиливать экономический и творческий эффекты от командной работы.

Мы выделяем *пять основных причин* превращения командообразования в один из ключевых элементов современного эффективного менеджмента:

1. Характерной особенностью для любой профессиональной области, будь то производство, бизнес либо социальная сфера, выступает *нарастание неопределенности* как фактор, предопределяющий гибкую и ситуативную («по ситуации») стилистику поведения сегодняшних успешных профессионалов. Неопределенность выражается в том, что буквально за несколько последних лет сам объект управления невероятно усложнился: кардинально изменились технологические возможности, потребовавшие от персонала креативного (творческого) подхода к их использованию и непрерывного адаптивного переобучения (буквально «на ходу»).



Изменился и сам персонал: все более проявляются нестандартность, нетипичность, непохожесть как некий тренд, характеризующий представленное в организации разнообразие индивидуальных стилей, установок и подходов. Между тем объекты управления изменились еще и структурно. На смену жестким линейно-функциональным структурам стали приходить структуры *пластичные, гибкие и адаптивные*.

Можно сравнить данный процесс с появлением феномена театральной антрепризы в отличие от классического репертуарного театра, имеющего постоянное помещение, штатное расписание и прочие атрибуты организации, функционирующей по принципу «всерьез и надолго». Однако еще Сергей Дягилев со своими легендарными «Парижскими сезонами» в самом начале прошлого века продемонстрировал, насколько могут быть эффективными и мобильными альтернативные формы объединения такой творческой категории профессионалов, как актеры. Организации, живущие в традиционных линейно-функциональных схемах, объективно вынуждены сегодня использовать гибкие структурные схемы, непрерывно приспосабливаясь к условиям постоянных изменений и нарастающей неопределенности. Иными словами, антреприза, как и любой проект, использует принцип эксклюзивного объединения профессионалов *в зависимости от ситуации и на определенное время*.

Безусловно, современные менеджеры и предприниматели — это совершенно особый тип профессионалов, способных работать в условиях неопределенности. Приоритетными задачами современного менеджмента становятся непрерывный отбор людей под конкретную задачу или проект, их психологическая и профессиональная сбалансированность и совместимость, определение зон ответственности и прогнозирование их поведения;

2. Следующий аспект связан с непрерывными сменами специализаций: вероятно, те, кто в настоящий момент получает базовое профессиональное образование, в течение своей после-

дующей трудовой жизни сменяют от трех до пяти профессий. Но, как известно, есть еще и национальные традиции, ускоряющие данный процесс.

Как пишет известный психолог М. Лабковский, в США, к примеру, принято менять работу раз в 5–7 лет<sup>26</sup>, иначе происходят банальное привыкание и потеря профессионального интереса и креативности. Более того, находясь в одной и той же организации и даже не меняя своей должности, человек в течение жизни вынужден будет непрерывно овладевать новыми навыками и технологиями. На смену так называемым узким специализациям приходит требование *универсального* профессионализма, когда человек будет способен решать *любые* стоящие перед ним проблемы. Более того, если это будет необходимо, профессионалу в условиях нарастающей неопределенности придется самому создавать эксклюзивный авторский инструментарий и технологии для решения возникающих нестандартных задач.

3. Следующий аспект связан с коммуникациями. Сегодня принято говорить о создании *единого коммуникативного пространства*, которое становится особой ценностью для любой компании. Речь идет о постоянной включенности каждого сотрудника в контекст всего происходящего организации, и неважно, находится ли сотрудник в командировке, в отпуске, отсутствует ли по болезни и т.п. Человек непрерывно должен быть в курсе происходящего в силу того, что производственная ситуация непрерывно и слишком быстро меняется.

Кроме таких личностных особенностей, как быстрая адаптивность и переключаемость, для успешного профессионала становится особенно актуальной внутренняя способность к по-

---

<sup>26</sup> Лабковский Михаил: персональный сайт [Электронный ресурс]. URL: <http://labkovskiy.ru/publikatsii/zarplata-eto-ta-summa-na-kotoruyu-vy-s/> (дата обращения: 05.10.2017).

иску новой информации с оперативным выходом на принятие решений: «Мне никто не должен говорить, что мне нужно делать! Я профессионал и сам знаю, что мне нужно делать в данной ситуации! Единственное, что мне нужно — информация о том, что происходит».

С появлением новых информационных технологий перед профессионалами открываются и новые возможности: авторство того или иного решения перестает быть индивидуальным и сам процесс принятия решений становится коллективным. Иными словами, появляется коллективный субъект решения проблем. Здесь, как в передаче «Что? Где? Когда?», бывает совершенно непонятно, откуда появилась идея, ибо взаимная информационная коммуникация между участниками команды открывает перед ними принципиально иные возможности для принятия успешных решений.

4. Эмоциональный аспект: речь идет о постоянном энтузиазме и непрерывном положительном тоне. Иными словами, профессионал настроен на плюс даже в самых сложных ситуациях неопределенности, когда у него отсутствуют знания и алгоритмы поведения в непредвиденной ситуации, которая может проявиться буквально в любой момент. В условиях нарастания неопределенности «живые» люди с положительным тоном ценятся гораздо выше людей «неживых» и депрессивных. При отсутствии пошаговой инструкции человек тем не менее должен быть на подъеме и быть готовым к решению *любой* профессиональной задачи. Эмоциональный (энергетический) фактор в командном управлении становится решающим условием синергетического эффекта.

5. Изменились как сама бизнес-деятельность, так и способы устойчивого позиционирования на рынке: прибыль стараются сегодня получать за счет внедрения инноваций.

Предложив участникам одного из бизнес-тренингов озвучить первые приходящие на ум ассоциации к слову «иннова-

ция», мы получили целый веер пониманий, трактовок, суждений и акцентов:

- изменение;
- развитие;
- добавление;
- иное;
- новый взгляд;
- новое качество;
- ответ на ожидание;
- требование рынка;
- другой рынок;
- прыжок;
- что-то новое;
- прорыв;
- избавление от ненужного...

Очевидно, что корень «нов» указывает на то, что будет происходить нечто новое. Возникает вопрос: станет ли это новое инновацией? Далеко не факт. Инновация — это *внедренная* новация, «ин» означает *внедренное* новое. Это новое уже куда-то встроено и уже имеет отдачу.

Таким образом, мало придумать — надо еще и внедрить. В частных беседах на профессиональные темы, когда нас никто не ограничивает, мы буквально фонтанируем идеями, связанными с позитивными изменениями не устраивающего нас положения вещей. Однако когда разговор упирается в то, чтобы взять на себя ответственность и внедрить, мы слишком часто опускаем руки, ссылаясь на нехватку ресурсов и саботаж со стороны консерваторов. Новации, оставаясь на уровне разговоров, так и не превращаются в инновации.

Поэтому в структуре креативного (творческого) мышления отчетливо выделяются две части, два тренда, две стилистики (рис. 2):

- *дивергентное* мышление (мышление *вширь*), когда нам для начала нужно представить *веер* вариантов и *веер* возможностей;
- а дальше все эти разбросанные идеи нужно собрать и сконцентрировать в одной точке, и мы выходим здесь на так называемое *конвергентное* мышление.

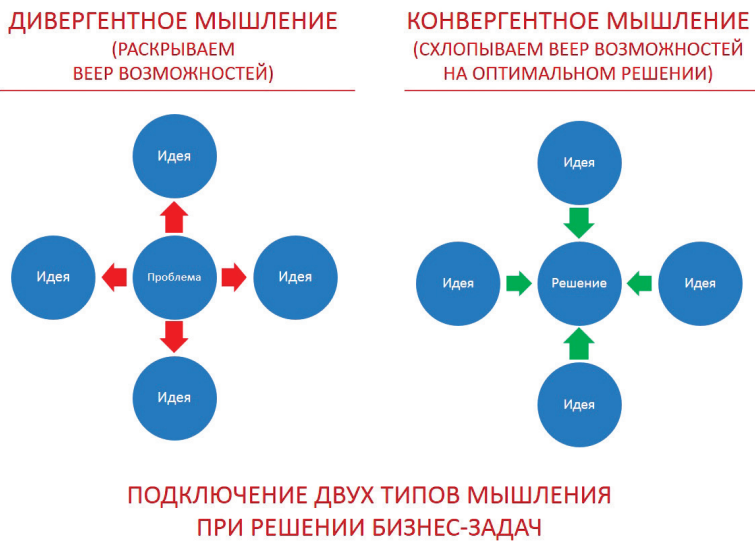


Рис. 2. Конвергентное и дивергентное мышление

Иными словами, нам необходимо запустить два процесса: один процесс будет по максимуму *веером раскрывать* все возможности, а второй процесс будет все это «схлопывать» и приводить к оптимальному результату (рис. 3).

Банальное наблюдение и жизненный опыт показывают: с дивергентным мышлением дела обстоят относительно неплохо-

хо. Мы действительно любим порассуждать и пофантазировать на темы, связанные с изменениями. Однако что касается конвергентного мышления, то его бывает явно недостаточно для того, чтобы предложенные идеи собрать, проанализировать, проработать и наконец-то внедрить, добровольно взяв на себя ответственность.

### ДИВЕРГЕНТНОЕ МЫШЛЕНИЕ

(РАСКРЫВАЕМ  
ВЕРХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ)

---



### КОНВЕРГЕНТНОЕ МЫШЛЕНИЕ

(СХЛОПЫВАЕМ ВЕРХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ  
НА ОПТИМАЛЬНОМ РЕШЕНИИ)

---



Рис. 3. Принципиальное отличие двух типов мышления

Итак, для того чтобы реально запустить инновацию, необходимо последовательное прохождение четырех этапов:

I. *Прояснение проблемы* путем ответа на коуч-вопросы: где мы сейчас находимся? а где бы хотели находиться? что нас не устраивает? что не так? что должно быть по-другому? Действительно, важно, чтобы уже на последующем этапе мы целенаправленно собирали идеи именно на ту тему, которая нам нужна. К сожалению, очень часто мы начинаем генерировать идеи ради самих идей, что называется, разбрасываясь, не в тему и обо всем

на свете. Мы любим поговорить о том, что наболело: проблемных тем, которые стоило бы обсудить, всегда оказывается слишком много. Нам же следует выделить лишь одну и сконцентрироваться на ней — наиболее актуальной.

II. Тогда, когда мы наконец понимаем, что же нас не устраивает, что именно мы хотели бы улучшить и в каком направлении, начинается второй этап — *генерация идей*. К сожалению, часто в компаниях именно второй этап, непосредственно связанный с генерацией («набрасыванием») идей и возможных вариантов, и сводят к собственно инновациям. Иными словами, поговорили о проблемах и путях их решения, выпустили пар и разошлись по своим рабочим местам, так ничего и не меняя. Процесс генерации идеи, включая самые невероятные — так называемое «мышление вширь» — чаще всего не находит своего логического продолжения в последующем скрупулезном интеллектуальном анализе предложенных вариантов. Идеи, включая наиболее ценные и креативные, оказываются разбросанными, неструктурированными, бессистемными, безнадежно теряющимися в творческом беспорядке.

III. *Конвергентное мышление*, которое должно подключиться на третьем этапе инновационного процесса, связано с *отбором и критическим анализом* идей. И здесь на авансцену выходят уже совершенно другие люди — с аналитическим, *критическим* складом ума, которые могли бы комбинировать, модифицировать, видоизменять и даже попытаться приложить полученный интеллектуальный продукт к чему-то иному (для другой темы и для решения иной проблемы).

IV. Наконец, очередь доходит до непосредственного *внедрения новации* в реальный производственный процесс. А это уже четвертая категория людей — производителей-практиков, взаимодействующих с помощью языка технологических регламентов, пошаговых инструкций и жесткого соблюдения нормативов (рис. 4).

## ПРЕВРАЩЕНИЕ НОВАЦИИ В ИННОВАЦИЮ (СТАДИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В КОМАНДЕ)

---



Рис. 4. Превращение новации в инновацию

Наша личностная индивидуальность и предпочитаемый стиль мышления вынуждают нас отдавать субъективные предпочтения какому-то одному из четырех этапов, и мы буквально застреваем на нем:

- кто-то из нас предпочитает *прояснять* саму проблему, идти вглубь, копаться в ней. Эти участники команды контролируют самый начальный этап инновационного процесса;
- что же касается *генераторов* идей, то данная категория способна предлагать идеи буквально без границ, не обременяя себя рамками технических законов и общепринятых правил. Мы имеем здесь дело с нестандартным мышлением во всех смыслах этого слова —



на стыке различных научных и технических областей, под совершенно неожиданным ракурсом, при парадоксальном характере использования традиционных подходов;

- третий тип людей предпочитает относиться к любым нововведениям с иронией и скепсисом, а потому *критиковать*. И объективно людей, предпочитающих критику, оказывается гораздо больше, нежели людей, предпочитающих генерировать нестандартные идеи. Однако мы могли бы значительно сузить круг критиков-скептиков, отобрав в команду только тех из них, кто соблюдает принцип «критикуешь — предлагай». Более того, соотношение генераторов идей, с одной стороны, и критиков-скептиков, с другой, должно быть максимально сбалансировано, ибо скрупулезная (до мелочей) критика, особенно на ранних стадиях командной работы над тем или иным проектом, способна попросту оборвать сам процесс генерации возможных вариантов решения;
- четвертый тип оказывается более приземленным и прикладным. Речь идет о непосредственном *внедрении*. Мы говорим здесь о людях, которые предпочитают что-то «докручивать», «подтягивать», «привязывать» и т.п. Мы найдем немало производственных ситуаций, когда «гайка и болт не совпадают». Однако непременно находятся люди, которые находят способы их совмещения. Диапазон проявления в реальной производственной и бизнес-практике подобного рода стилистики чрезвычайно широк: от банальной «рационализации на коленке», весьма распространенной на линейном уровне, до масштабного внедрения новой технологии с учетом специфики конкретного производственного участка (рис. 5).

## ТИПЫ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ РОЛЕЙ В ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЕ

---

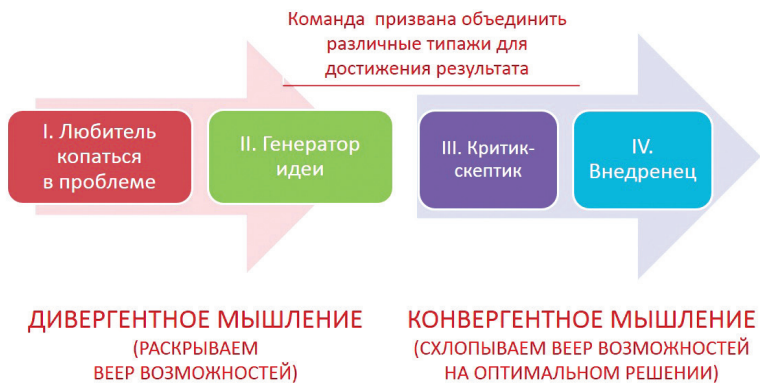


Рис. 5. Типы людей в проектной команде

Становится очевидным, что работать над инновационным проектом нужно *совместно*. Инновационный процесс, независимо от масштаба, требует взаимодействия четырех типов мышления. Индивидуальные особенности человеческой психики обуславливают специфику его интеллекта и определяют стилистические предпочтения: выявлять причины → генерировать идеи → анализировать и предлагать альтернативные варианты → внедрять. Истинный профессионал диагностирует свое истинное предпочтение, определяя свою командную роль и профессиональное амплуа: теоретик, креативщик, аналитик либо практик. Подобная самодиагностика предпочтений происходит непрерывно в ходе самой проектно-инновационной деятельности: на каком-то из четырех этапов у вас будет получаться лучше, чем на других, и вы будете получать удовольствие

от самого процесса («Это мое»), а на каких-то этапах вам станет скучно («Это не мое»). Назначение на роль в проектной команде ни в коем случае не должно быть формальным, а должно адекватно соответствовать интеллектуальным предпочтениям. Несомненно, что процесс разработки и внедрения инноваций *требует командной работы* для того, чтобы выявить сильные стороны участников и *распределить* их индивидуальные креативные преимущества по этапам.

Основоположник так называемой интегральной теории (*Integral Theory*) **Кен Уилбер**<sup>27</sup> утверждал, что любой социальный феномен (и процесс формирования проектных инновационных команд, как мы считаем, не является здесь исключением) необходимо рассматривать с четырех ракурсов:

- *извне*, объективно оценивая и измеряя его очевидные внешние проявления;
- *изнутри*, пытаясь почувствовать и по возможности понять скрытые от посторонних глаз внутренние аспекты, отражающие субъективные характеристики участников процесса (их настроения, восприятия, мотивы);
- *во взаимодействии* изучаемого феномена с окружающим его социальным контекстом;
- *изолированно* от социального контекста («в чистом виде»).

Таким образом, восприятие нами того или иного социального явления становится, по мнению Кена Уилбера, максимально полным, интегральным.

Попытаемся же взглянуть на процесс формирования *проектных команд* с позиций интегрального подхода, оценивая степень благоприятствования проявлению инновационных процессов на производстве и в бизнесе. Иными словами, проектная команда создается с целью генерации и внедрения нового продукта, новой технологии, новой линии и т. п. И интегральный подход по-

---

<sup>27</sup> См. подробнее: Практика интегральной жизни / А. Б. Леонард [и др.]. М. : Ориенталия, 2014. С. 78-81.

звolyет нам наиболее полно оценить факторы, способствующие командообразованию как *форме продвижения инноваций*.

Итак, нам необходимо охарактеризовать следующие четыре фактора:

1. Внутренние мировоззренческие установки сотрудников («Ради чего они работают?», «Какие цели перед собою ставят?», «Что для них является ценным?»);

2. Внешние черты их повседневного поведения, позволяющие судить об уровне их способностей и профессиональных предпочтениях (речь идет о наличии либо отсутствии в организации людей с необходимыми профессиональными амплуа: генератор идей, разработчик, внедренец, контролер, исследователь ресурсов и т. д.);

3. Элементы организационной культуры («Что принято?», «Что не принято?»);

4. Элементы сложившейся в организации системы управления, либо способствующей ускорению инновационных процессов, либо, напротив, тормозящей их.

Вот как выглядит интегральный подход применительно к изучению той или иной профессиональной проблематики в рамках сложившейся организационной структуры:

	Взгляд изнутри	Взгляд извне
Индивидуальный ракурс	Внутренние (скрытые) установки сотрудников	Поведение сотрудников, поддающееся внешнему наблюдению
Коллективный ракурс	Сложившаяся организационная культура	Сложившаяся система управления, используемые технологии

Попытаемся применить интегральный подход («Мышление в четырех квадратах») к анализу инновационного потенциала той или иной организации, независимо от характера ее пред-

метной деятельности, будь то производство, бизнес либо социальная сфера:

	Взгляд изнутри	Взгляд извне
Индивидуальный ракурс	Наличие (либо отсутствие) у сотрудников внутренней потребности в инновациях. Наличие (либо отсутствие) страха проявления инициативы	Наличие (либо отсутствие) людей-новаторов, способных генерировать конструктивные идеи и внедрять их
Коллективный ракурс	Организационная культура в контексте сложившегося отношения к инновациям и самим новаторам («ценят — не ценят», «одобряют — не одобряют»)	Сложившаяся система управления в контексте продвижения инноваций («способствует — препятствует, ускоряет — тормозит»)

Попытаемся заполнить таблицу дополнительными комментариями.

Итак, правый верхний квадрат (*индивидуальный ракурс/взгляд извне*). Можем ли мы констатировать объективное наличие среди персонала организации конкретных людей, способных выявлять истинные причины, генерировать идеи, анализировать и предлагать альтернативы и, наконец, внедрять инновации в реальную практику?

Иными словами, в процессе командообразования мы должны выделить и отобрать людей, обладающих соответствующими компетенциями и моделями поведения.

Речь идет о банальном факте наличия в организации так называемых новаторов — сотрудников с ярко выраженной потребностью и способностью улучшить и сделать по-другому. Иными словами, правый верхний квадрат ставит вопрос ребром: пре-

жде чем говорить о формировании проектных инновационных команд, попытаемся оценить персонал нашей организации на предмет наличия новаторов вообще. И если нам не удастся среди массы сотрудников выделить элитную категорию новаторов, то сам разговор о командообразовании становится бессмысленным. С помощью технологий командообразования мы смогли бы подружить, сплотить и сориентировать тех людей, кто есть в наличии. Однако смысл командообразования состоит вовсе не в этом. Команда выступает формой объединения представителей *профессиональной элиты*, потенциал которых нацелен на внедрение новых технологий, появление нового продукта, его продвижение и получение максимальной прибыли. Иными словами, командообразование — это скорее *отбор* персонала, нежели экстенсивное распространение командных технологий (так называемых «веревочных курсов») на всех участников в целом и без исключения.

Перейдем к следующему квадрату (*индивидуальный ракурс/взгляд изнутри*). Не секрет, что в организациях, исповедующих авторитарные управленческие подходы, инициатива, идущая снизу, попросту наказуема. Отсюда становится понятным, что у сотрудников, в том числе и у тех, кто потенциально способен к участию в инновационных процессах, может возникнуть внутренний страх к проявлению какой-либо инициативы вообще. И в этом случае мы уже не сможем воспользоваться предыдущим правым верхним квадратом — объективным наличием профессиональной элиты, способной к активному участию в инновационных процессах. Когда инициатива наказуема, неудивительно, что у сотрудников отсутствует и соответствующая внутренняя мотивация предлагать идеи и тем более внедрять их.

Статистическое распределение сотрудников в контексте их участия (либо неучастия) в инновационных процессах видится нам следующим образом.

Людей, способных на основе дивергентного мышления *генерировать* более-менее кардинальные новаторские идеи, объективно немного — всего лишь *полтора-два процента* от общего числа сотрудников. Генераторы идей представляют собой так называемую креативную (творческую) элиту, исповедующую *нестандартные* подходы, восприятия и решения. Вполне логично, что ярко выраженная, акцентуированная нестандартность как раз-таки и предполагает немногочисленность категории генераторов идей по сравнению с представителями иных более массовых категорий профессионалов, предпочитающих традиционные подходы.

Между тем мы могли бы смело добавить в категорию новаторов *еще два-три процента* сотрудников, готовых с помощью уже конвергентного мышления *внедрять* инновационные идеи в реальную практику. Таким образом, элитная профессиональная когорта новаторов расширяется до *пяти процентов* от общего числа сотрудников. И это вполне нормально для организации, диалектически сочетающей в своей деятельности традиционные (консервативные) подходы, обеспечивающие стабильность и финансовую устойчивость, с подходами инновационными, работающими на опережение и стратегическую перспективу.

Очевидно, что элитная категория новаторов как раз-таки и составляет потенциальную основу для формирования проектных команд. Однако кадровым резервом командообразования выступают, наряду с новаторами, также и представители совершенно противоположного полюса — *консервативной* профессиональной элиты, способной *уравновесить* творческий порыв генераторов идей путем скептического и скрупулезного анализа предлагаемых нововведений. Представители данной элитной категории профессионалов способны конструктивно *оппонировать* новаторам отнюдь не на эмоциональном уровне (по принципу «У вас все плохо»), а на уровне интеллектуальном («Прове-

денные нами необходимые расчеты позволили нам выявить ряд недостатков и предложить *альтернативное* решение»). И таких конструктивных консерваторов столь же немного, те же *пять процентов*.

В каком же тогда профессиональном качестве выступают все остальные? Вслед за новаторами идут их сторонники. Где-то страх инициативы, а где-то и отсутствие ярко выраженных креативных способностей заставляет их идти не в первых рядах, а лишь во вторых. И тем не менее кадровый резерв для командообразования может пополниться *еще 15 процентами* сотрудников, способных внести свою посильную лепту в тот или иной инновационный проект. Действительно, любую креативную идею в последствии предстоит доработать, просчитать, детализировать, перевести на понятный для рядовых сотрудников язык пошаговых инструкций. Продвижение инновации потребует привлечения в проектную команду большого числа как узких специалистов, так и банальных «подмастерий»-ассистентов.

С другой стороны, авторитетные консерваторы также выступают центром притяжения, но уже для поборников технологической стабильности, внутриорганизационной устойчивости и соблюдения регламентов командного взаимодействия. Безусловно, данная категория профессионалов, в отличие от новаторов, не заинтересована в кардинальных изменениях, затрагивающих технологические и структурные основы конкретного производства и бизнеса. Однако перфекционистские наклонности данной категории профессионалов позволяют им включаться в командные процессы, связанные с совершенствованием, улучшением и повышением эффективности. Иными словами, социальная база командообразования расширяется *еще на 15 %* сотрудников.

Таким образом, формируются два внутриорганизационных полюса — инновационный и консервативный, — стимулирую-



щих динамику и внутриорганизационную *состязательность* в развитии производства и бизнеса.

Между тем остается огромный (более половины!) пласт сотрудников, занимающих *выжидательную* позицию и готовых в зависимости от складывающейся конъюнктуры менять свое отношение к инновациям от их неприятия до их одобрения. Именно по этой причине проектная команда, основу которой составляют представители инновационной и консервативной профессиональных элит, способных генерировать, оппонировать и внедрять, должна включать в себя также и социально ориентированных сотрудников, способных эффективно влиять на представителей нейтрального слоя, склоняя их предпочтения в ту или иную сторону. В конечном счете одобрение либо неодобрение со стороны нейтрального слоя исполнителей определяет успешность самого проекта, качество его реализации и возможную рентабельность.

И здесь мы переходим к нижнему левому квадрату (*коллективный ракурс/взгляд изнутри*), оценивая организационную культуру в контексте сложившегося у сотрудников отношения к инновационным изменениям как неизбежному нарушению стабильности. Сможем ли мы говорить здесь о ценности изменений и ценности развития? Насколько мы ценим изобретателей, ученых, интеллектуалов? Какова сила сопротивления инновациям? Иными словами, способствует ли сложившаяся в организации социокультурная среда проявлению творческой инициативы?

Итак, попытаемся еще раз взглянуть сквозь призму сложившейся внутренней организационной культуры на процесс продвижения инновации от этапа объективного выявления истинных причин («Кто виноват?») к этапу генерации идей («Что можно было бы сделать?»), скрупулезному анализу и поиску альтернативы («Критикуя, предлагаю!»), и наконец, к этапу внедрения инновации в реальную практику, сопровождаемо-

го массовым переобучением сотрудников новым технологиям и подходам. Возникают вполне резонные вопросы: оценят или не оценят? поддержат или не поддержат? станут ли мешать либо отнесутся нейтрально? Говоря о проектной команде, мы акцентируем ее элитарность и немногочисленность. Между тем, углубляясь в проблематику командообразования, мы неизбежно расширяем ее социальную базу, привлекая в команду сторонников и набирая так называемую критическую массу для преодоления сопротивления со стороны оппонентов. Таким образом, процесс командообразования, обеспечивающий конструктивное взаимодействие инновационных сил в организации, становится необходимым социальным условием для реализации прорывной идеи на производстве и в бизнесе.

И наконец, мы перемещаемся в нижний правый квадрат (*коллективный ракурс/взгляд извне*), пытаюсь оценить саму организационную систему на предмет того, как она устроена и найдется ли в ней место для инноваций и проектных команд. Было интересно узнать, насколько самим представителям топ-менеджмента свойственна инновационная модель поведения. Найдём ли мы среди них новаторов, генераторов идей, оппонентов-интеллектуалов, исследователей ресурсов, внедренцев? Более того, выступает ли наличие у того или иного сотрудника инновационных способностей решающим фактором его карьерного роста в организации? Или же карьерный рост зависит от чего угодно, но только не от наличия у талантливого сотрудника способности к генерациям идей и их продвижению?

Иногда в организациях приходится наблюдать схему, получившую среди бизнес-консультантов название «Дикий кабан»: мудрая и одаренная «голова» (сам руководитель) непрерывно занимается творчеством и пытается внедрять что-то новое, но «лапы» (подчиненные) не понимают, чего же от них хочет голова (руководитель). Руководитель-новатор и равнодушные к инновациям подчиненные действуют в разноречии. Такой нова-

тор-одиночка, находясь в неблагоприятном социальном окружении, обречен сегодня на неудачу, особенно в крупных организациях.

Инновационная система (нижний правый квадрат) работает лишь тогда, когда каждый сотрудник в той или иной мере почувствует себя ответственным за внедрение инновации, иными словами участником единой инновационной команды. Примером такого рода командообразования на макроуровне может служить японская система «Кайдзен», буквально означающая «непрерывные маленькие улучшения». Действительно, под словом «инновация» мы чаще всего подразумеваем нечто радикальное, прорывное, требующее судьбоносных управленческих решений, серьезных инвестиций, кардинальных реорганизаций и массовой профессиональной переподготовки. Создается впечатление, что инициировать данный масштабный процесс способны лишь представители топ-менеджмента. Что же касается инициативы, связанной с генерацией новых идей и особенно с их внедрением, то она находится вне зоны ответственности как линейных исполнителей, так и представителей среднего управленческого звена.

Однако японские предприниматели пошли по пути маленьких непрерывных улучшений, предлагая рядовым сотрудникам внимательно присмотреться к своей повседневной деятельности и своему рабочему месту, проведя мозговой штурм: что можно было бы реально улучшить, переставить, переформатировать, добавить, подправить и т. п.? Что можно было бы сделать сразу, немедленно, не откладывая и без привлечения дополнительных средств? Конечно, потребовалось некоторое время для того, чтобы «раскачать» подобную инициативу, идущую снизу. Что же касается финансовых и материальных ресурсов для того, чтобы весь персонал организации заработал, как единая инновационная команда, то они оказались минимальными. Каждый сотрудник, не выходя за рамки зоны своей персональной ответ-

ственности, задавался вопросом: как можно было бы оптимизировать свою работу по принципу *«здесь и сейчас»*? Какие действия малоэффективны и что можно было бы подкорректировать? И когда система маленьких непрерывных улучшений заработала (правый нижний квадрат), исчез страх проявления инициативы (верхний левый квадрат), люди стали массово предлагать инновационные варианты (правый верхний квадрат), наконец, стала меняться и сама организационная культура, наполняясь инновационной идеологией (левый нижний квадрат).

Политика малых непрерывных улучшений привела к кардинальной трансформации по всем четырем направлениям интегральной модели командообразования, изменив саму систему управления, организационную культуру, доминирующую модель поведения сотрудников и внутренние мотивационные установки каждого из сотрудников.

На уровне бытового общественного мнения существует достаточно поверхностный взгляд на процесс командного взаимодействия: команда, с точки зрения многих людей, формируется по принципу единства взглядов, схожести психотипов и одинаковости суждений. Причина распространенности данной установки кроется в банальном страхе того, что разница во мнениях способна перерасти в открытый конфликт, а также в потребности любого из нас найти единомышленника, увидев в нем свое отражение. Увы, данная установка по-человечески вполне понятна, однако мало конструктивна.

Действительно, в том случае, когда наши с партнером мнения целиком совпадают, становится бессмысленным сам процесс группового взаимодействия: решения можно было бы принимать и в одиночку, добровольно отказавшись от использования потенциала групповой динамики. В действительности наиболее выдающихся результатов удается достичь как раз-таки за счет использования *разницы во мнениях* и их комбинации во всех возможных вариантах. К тому же психологическая совместимость

участников того или иного микросоциума не имеет ничего общего с одинаковостью представленных психотипов, а скорее напоминает весьма динамичную систему сдержек и противовесов. Команда подразумевает непрерывное комбинаторное взаимодействие различных менталитетов за счет дополнения, делегирования, совмещения, что ведет к приобретению новых качеств и синергетическому всплеску креативной энергетики.

Таким образом, мы вплотную приблизились к постановке ключевого вопроса: *чем же команда отличается от группы?* Мы уже начинаем понимать, что команда выступает наивысшей качественной ступенью групповой динамики. Команду отличает так называемый синергетический эффект, достигаемый разностью представленных в команде креативных потенциалов. Важно интуитивно нащупать и поддержать тонкий механизм их взаимодействия. Между тем командообразование — это лишь один из возможных вариантов в развитии группы, к сожалению, далеко нечастый, хотя и наиболее желаемый. Чаще всего, как показывает практика, процессы групповой динамики приводят к тупиковой модели взаимодействия, а группа так и не становится командой. Попробуем для начала проиллюстрировать неблагоприятный сценарий групповой динамики, не обеспечивающий достижения командного этапа развития и синергетического эффекта. Вот как это происходит.

Нас собирают вместе и дают понять, что с этого момента мы одна команда. Мы будем работать совместно, решая общую для всех нас задачу. Нам предлагают взаимодействовать. Путь предстоит долгим. Нас уверяют в том, что команда позволит каждому из нас проявить свои лучшие качества и реализовать свои потенциальные способности. В случае неудачи вас поддержат. Если вы не справляетесь, вам помогут.

Это все нам уже знакомо: вспоминается первое знакомство со студенческой группой, первый приход в организацию и представление своим будущим коллегам или партнерам по бизнесу.

Нас захлестывают положительные эмоции: радость, интерес, восторг. Между тем мы с удивлением констатируем страх, тревожность и недоверие. Мы во что бы то ни стало стараемся понравиться другим людям, продемонстрировав свои лучшие (социально одобряемые) качества. Неслучайно поэтому, что участники не выставляют напоказ всей полноты своей личности и теневая (социально неодобряемая) сторона так и остается за кадром. Главное — быть удобным для остальных. Далеко не сразу, постепенно и дозировано участники начинают проявлять себя в полной мере — вместе со своими плюсами и минусами. Чаще всего на это нас провоцирует та или иная форс-мажорная ситуация.

*Конструктивное* поведение отдельных участников, откровенно высказывающихся на нелицеприятные и проблемные темы, выглядит дискомфортным и неприятным. Открыто говорить о недостатках (личностных, групповых, системных) не принято. Участники стараются, где надо, промолчать, сделав вид, что все хорошо.

Преобладает *деструктивное* поведение, которое внешне выглядит как доброжелательное. И мы вправе использовать здесь известное выражение «хорошая мина при плохой игре». Формируется своеобразное групповое мышление, направленное на сохранение внешне благоприятных взаимоотношений. Культивируется иллюзия группового единства: на виду мы предельно вежливые, милые люди, за дверью мы подвергаем беспощадной и агрессивной критике всех и вся. Желаемое начинает выдаваться за действительное: сделали плохо, а говорим: «Какие же мы молодцы!» В результате группа останавливается в своем развитии: взаимоотношений между участниками группы по сути уже нет, ибо общаются уже не личности, а их социально одобряемые маски. Участники начинают испытывать чувства тревоги, раздражения, злости, обиды, вины, печали, отчаяния. Отрицательные эмоции начинают явно преобладать над положительными. Нахождение в группе становится дис-

комфортным. Хочется уйти из группы. Вспоминается метафора: человек приходит в организацию, а уходит от людей.

Однако групповая динамика могла бы развиваться и по иному сценарию, в котором главными персонажами выступали бы приверженцы *конструктивного* поведения в группе. Это люди, открыто высказывающие свое мнение о нелицеприятных, но объективных фактах и предлагающие варианты выхода из тупиковых ситуаций. Процесс командообразования начинается с так называемого рефрейминга (смены шаблона-рамки нашего восприятия): и человека, открыто выражающего свое мнение, мы начинаем воспринимать не как противника, а как союзника. Наши отношения становятся полноценными и неформальными. Мы начинаем понимать друг друга и открыто взаимодействовать. Нам становится комфортно находиться в группе, ибо мы получаем возможность открыто высказывать свою точку зрения и оставаться самими собой.

Команда характеризуется высокой степенью сплоченности и психологической совместимости. Между тем важен нюанс: речь идет не о дружеском времяпрепровождении и очередном «веревочном курсе» на природе, а о совместном участии в созидательной деятельности. Более того, формирование проектной команды как *формы организации высокоэффективной производственной и бизнес-деятельности* становится особенно актуальным в ситуациях, когда максимальные финансовые выгоды возможны лишь при условии совместной работы. Иными словами, *команда создается с целью получения максимальной прибыли, а не с целью подружить тех, кто еще не подружился*. И если в формальной групповой структуре получаемый эффект представляет собой простую арифметическую сумму частей (индивидуальных вкладов каждого участника по отдельности), то в случае с командой мы получаем так называемый *синергетический эффект*, когда итоговый результат значительно превышает эту сумму частей.

Каждый из участников проекта обладает каким-либо важным элементом некоего общего знания, необходимого для *интегрированной* выработки общего креативного и неординарного решения, связанного с появлением нового продукта, внедрением новой технологии, освоением нового сегмента рынка. И неслучайно поэтому, что психологически совместимыми в команде оказываются люди, максимально преданные общей цели совместной деятельности и имеющие высокую профессиональную квалификацию в определенной предметной области. Мы говорим о так называемой профессиональной элите и о команде как элитарном, эксклюзивном, высокотехнологичном взаимодействии профессионалов. Для достижения общей цели они способны: 1) взаимно согласовывать свою работу, распределяя роли; 2) взаимодополнять друг друга и 3) нести взаимную ответственность за общекомандный результат, разделяя между собой лидерские функции. Команда, в отличие от группы, становится самоуправляемой: она сама ставит перед собой задачи, сама распределяет зоны ответственности и сама себя контролирует.

Следует оговориться: мы нарисовали так называемый идеальный случай — команду мечты (*dream team*). Между тем мы указали ориентиры, позволяющие, насколько это возможно, управлять процессами групповой динамики в направлении командообразования.

Таблица 2

## Различия между рабочей группой и командой

Параметры	Рабочая группа	Команда
Цель	Общая цель деятельности декларируется сверху и принимается формально	Общая цель принимается и ощущается на личностном уровне: когда реализуется цель команды, одновременно реализуется и личностная цель



Продолжение табл. 2

Параметры	Рабочая группа	Команда
Лидер	Единоличный лидер: сам решает, сам контролирует	Имеет место негласное распределение лидерских функций между участниками команды в соответствии с их профессиональными предпочтениями. Происходит усиление влияния лидера (руководителя проекта), поскольку самоуправляемая команда принимает на себя значительную часть контрольных функций
Ответственность	Индивидуальная зона ответственности («каждый сам за себя»). Участники снимают с себя ответственность за общий результат, ибо пассивно ожидают, что формальный руководитель исполнит предназначенную ему лидерскую роль единолично («Ты начальник, ты и решай!»)	Как индивидуальная, так и взаимная ответственность («добиться превосходства по правилам и в составе команды»). Переходя к соучастию в осуществлении лидерских функций, сотрудники принимают на себя и взаимную ответственность за конечный результат
Поведенческий стиль участников (умышленно используется спортивная терминология)	Индивидуальная манера игры: недоверие к партнерам по принципу «лучше сделать самому, нежели доверить дело какому-либо другому»; отсутствие полноценного взаимодействия; каждый старается работать по принципу «сам себе хозяин»	Командная манера игры: ориентация на партнера, игра в пас, взаимодействие, вариативность, комбинаторика

Продолжение табл. 2

Параметры	Рабочая группа	Команда
Деловые совещания	Ход совещаний жестко регламентируется лидером. Лидер выступает как внешний эксперт, предоставляющий пошаговую инструкцию подчиненным	Используются механизмы фасилитации (усиления групповой активности). Чем выше креативный уровень участников команды, тем меньше необходимо внешней экспертизы. Лидер управляет процессом генерации идей, задавая форматы, стимулирующие к творчеству и открытому обсуждению (мозговой штурм, синектика, деловая игра и т. п.)
Принятие решений	Лидер единолично принимает решения и передает указания на каждый участок в отдельности. Участники слабо заинтересованы в совместном обсуждении проблем, считая, что от их мнения мало что зависит. Участники не выходят за рамки своей зоны ответственности и озабочены решением лишь тех вопросов, за которые непосредственно отвечают	Совместное решение принимается лишь после заинтересованного командного обсуждения. Участники справедливо полагают, что их мнение учитывается. Участники заинтересованы в интегрированном поиске наиболее эффективных способов достижения совместных целей
Продукт труда	Скорее индивидуальный, нежели коллективный	Скорее коллективный, нежели индивидуальный

Итак, выделим ключевые моменты, позволяющие ту или иную группу считать полноценной командой:

1. Общая цель, разделяемая всеми участниками без исключения.

2. Общий масштабный продукт труда, чаще всего таким выступает реализованный проект.

3. Распределение лидерских функций (лидерских ролей) между всеми участниками. Каждый выступает в роли лидера в определенной области. Руководитель проекта осуществляет координацию.

4. Команда отбирает и объединяет профессионалов путем достижения ими принципиального консенсуса относительно стратегических целевых установок для некоего прорывного проекта. Однако за каждым из отобранных в команду участников сохраняется право на конструктивную критику проектных деталей и креативный поиск тактических вариантов. Характерная для проектной команды общая приверженность стратегической цели укрепляет обоснованную уверенность участников в ее достижении как необходимом условии для собственного профессионального самоутверждения. Иными словами, личностное и командное переплетаются на уровне целеполагания.

В свою очередь, мотивация достижения обеспечивает командное *взаимодействие* и психологическую *сплоченность*, когда каждый отвечает не только за собственные результаты, но и за результаты всех остальных участников проекта в целом. Достижение общей цели (реализация прорывного проекта) выступает условием достижения цели персональной (реализация внутренней потребности в профессиональном росте). Данное переплетение общих и индивидуальных целей принципиально отличает команду от рабочей группы, где каждый персонально отвечает лишь сам за себя.

Взаимодействие внутри рабочей группы призвано решать рутинные задачи и обусловлено требованиями технологиче-

ской дисциплины, нежели необходимостью креативного поиска нестандартных решений. К примеру, при взаимодействии, основанном на банальном разделении труда, каждый выполняет лишь какую-то часть общего задания, определяемую зоной его персональной ответственности. При этом зоны ответственности участников единого производственного или бизнес-процесса неизбежно стыкуются, превращая сотрудников в смежников и формируя сугубо технологическую зависимость их друг от друга в рамках рабочей группы. Между тем в команде взаимодействие участников построено скорее не на разделении труда и узкой специализации, а больше на объединении профессиональных и креативных потенциалов каждого из участников для достижения некой *сверхцели* или для выполнения *нетипичной, нестереотипной и принципиально новой* профессиональной задачи. И для того, чтобы превратить новаторскую прорывную идею в реализованный проект, требуются дополнительные усилия уже всей команды в целом путем творческого взаимодействия и взаимопроникновения различных профессиональных стилей, установок и подходов. Именно в этом *творческом синтезе* и заключается суть синергетического эффекта, когда итоговый результат командного взаимодействия складывается из персональных достижений каждого плюс той добавленной составляющей, которую мы и называем продуктом исключительно совместного творчества.

«Команду сплачивает преданность общему делу. Если ее нет, группа работает силами отдельных людей, а если она есть, группа превращается в одно целое. Чтобы люди ощущали эту преданность делу, им нужна цель, в которую они бы верили. Эта цель должна подразумевать победу, первенство, революционные изменения или выход на передние рубежи знания»<sup>28</sup>.

Итак, команде свойственна так называемая целеполагаю-

---

<sup>28</sup> Катцетбах Й., Смит Д. Команда vs коллектив // Harvard Business Review. Август, 2013. С. 70.

щая функция: как поставить перед собой значимую цель и какими способами ее можно было бы достичь максимально эффективно? Что же касается магистрального целевого направления, по которому должна двигаться команда, то оно может быть задано извне — руководством организации, что чаще всего и бывает, а может быть инициировано и внутри самой команды, что случается значительно реже, при создании стартапов. К примеру, руководство ставит перед проектной командой, состоящей из отобранных профессионалов, нетипичную задачу и формулирует свои ожидания относительно ее решения. Команда, понимая, чего от нее ждут, буквально пропускает задачу через себя, оценивая свои потенциальные возможности и путем конструктивной дискуссии конкретизируя возможные способы и сроки достижения желаемой цели. Необходимым нюансом такой конкретизации выступает выработка участниками измеряемых показателей эффективности при продвижения команды к искомому результату. Более того, заявленные командой нормативы должны устанавливать более высокий уровень эффективности по сравнению с общепринятыми нормативами для организации в целом. Команда отобранных, сплоченных и совместимых профессионалов должна *выделяться* на общем фоне, выполняя работу быстрее, качественнее и креативнее остальных участников производственного процесса. Более того, *профессиональный отрыв* команды от остальных рабочих групп должен быть очевидным и количественно измеряемым. «Команда и хорошая работа — близнецы-братья: одно подразумевает другое»<sup>29</sup>.

Команды можно было бы условно разделить на три основных типа:

- команды, которые заняты *креативным поиском* нестандартного, эксклюзивного и прорывного решения для той или иной ключевой проблемы производства и бизнеса;

---

<sup>29</sup> Катцетбах Й., Смит Д. Команда vs коллектив // Harvard Business Review. Август, 2013. С. 69.

- команды, которые *обеспечивают успешную реализацию* прорывных проектов, создающих существенные конкурентные преимущества для организации в целом;
- команды, которые *эффективно управляют* процессами поступательного развития производства и бизнеса, гармонично сочетая консервативные подходы с подходами инновационными.

Постараемся кратко охарактеризовать каждый из представленных выше типов команд.

*Первый (поисковый) тип команды* характеризуется психологически грамотно подобранным составом профессионалов, представляющих различные типы и предпочитаемые стили креативного поведения. Команде предстоит обеспечить *интеллектуальное* взаимодействие и комбинацию различных пониманий проблемы с целью генерации максимально возможных вариантов ее решения. Как мы уже упоминали выше, поисковая команда призвана обеспечить сочетание двух креативных трендов: один, *дивергентный* (расширяющий), будет максимально раскрывать веер возможностей, а другой, *конвергентный* (сужающий), будет сводить набрасываемые варианты к наиболее оптимальному решению.

Помимо внутреннего креативного взаимодействия, обеспечивающего непрерывную комбинацию и усовершенствование предлагаемых вариантов, поисковая команда осуществляет внешнее взаимодействие с командами реализаторов, обеспечивающих воплощение ментальной идеи в конкретный товар, востребованный потребителем. Используя экономическую терминологию, команды реализаторов как раз-таки и создают добавленную стоимость. И самым оптимальным вариантом, вероятно, было бы объединение представителей двух субкультур — креативщиков, с одной стороны, и реализаторов, с другой стороны — в единую *проектную команду*, обеспечивающую взаимодействие всех основных элементов проектной деятельности:

1. Глубокий анализ критических участков производства и бизнеса с целью выявления истинных причин возникающих проблем;

2. Генерация прорывных идей и решений, эффективно воздействующих на вскрытые причины;

3. Критичный анализ предложенных вариантов, их комбинация, дальнейший поиск альтернатив, необходимые расчеты, разработка пошаговых инструкций по внедрению;

4. И наконец, непосредственное внедрение.

Рассматривая команду *внедренцев-реализаторов*, что называется, в чистом виде, мы выделяем ее следующие основные характеристики:

1. Деятельность участников такой команды так или иначе завязана на непосредственном взаимодействии с потребителем. Иными словами, зона ответственности команды реализаторов носит *комплексный* характер и связана с максимально эффективным функционированием всей бизнес-цепочки: производство → продажи → сервисное обслуживание.

2. Команда реализаторов демонстрирует взаимодействие двух основных профессиональных подходов — *инженерно-производственного*, с одной стороны, и *бизнес-экономического*, с другой.

3. Команды создаются на так называемых *критических участках бизнеса*, т.е. на тех производственных сегментах, от которых в самую первую очередь зависит потребительная ценность предлагаемого компанией товара или услуги, а следовательно, прибыль.

4. Работа на таких участках требует взаимодействия, сочтения и переплетения множества самых различных профессиональных навыков и направлений. Такая *неоднородность профессионального состава* требует особого командного взаимодействия в отличие от рабочей группы, представленной большей частью представителями однотипной профессиональной

области (производственники сами по себе, маркетологи сами по себе, бухгалтерия и экономисты сами по себе).

5. Отличительной особенностью команды реализаторов является устанавливаемая ею *повышенная планка эффективности и производительности*. Позволив себе некоторую терминологическую вольность, мы могли бы сказать: команда креативщиков осуществляет так называемый мозговой штурм, команда реализаторов — штурм прикладной, связанный с *прорывными* событиями в сфере производства товара и его успешного продвижения на рынке.

Иными словами, команды выступают как особые структуры профессионального взаимодействия и создаются исключительно на тех участках производства и бизнеса, которые требуют нестандартного сочетания различных профессиональных направлений и стилей. Синергетический эффект команды связан с использованием системного подхода к решению прорывных бизнес-задач, объединяющего потенциальные возможности профессионалов-производственников, с одной стороны, и профессионалов-промоутеров, с другой.

И наконец, мы переходим к *управленческим командам*, комплексно курирующим ключевые (критические) направления бизнеса в так называемый период реформ и модернизаций. Речь может идти как об объективных процессах реформирования внешней бизнес-среды, заставляющих организацию эффективно реагировать и адаптироваться, так и о внутренних изменениях (структурных, технологических, финансовых), инициированных самим руководством. В любом случае нетипичность и нестандартность ситуации потребует объединения усилий менеджеров, ответственных за так называемые критические участки, а также синтеза различных стилей мышления, профессиональных точек зрения и целевых установок. Командный способ структурирования неизбежно потребует от участников дискуссионного определения совместной цели, соуча-



ствия в проявлении лидерской инициативы, в принятии на себя взаимной ответственности за конечный результат, в непрерывном соотнесении общекомандных достижений с личностным карьерным ростом.

Следует сказать, что формирование управленческих команд ни в коем случае не должно превратиться в модную и популярную самоцель. Необходимо оценить все за и против: может, гораздо рациональнее спустить рабочей группе ее цель сверху. Не будет ничего предосудительного и в том, если в рабочей группе появится свой сильный единоличный лидер, рискнувший взять на себя практически целиком всю полноту ответственности за конечный результат. Что же касается самого конечного результата, то он станет арифметической суммой индивидуальных достижений и персональных зон ответственности каждого участника рабочей группы. Каждый будет отвечать исключительно за свой функционал и не будет перекладывать свою ответственность на других участников группы.

Как мы видим, в процессе командообразования существуют весьма значительные риски. Именно поэтому формирование управленческой команды должно носить *немассовый, взвешенный и ситуационный* характер. Иными словами, управленческая команда формируется на критических участках производства и бизнеса в основном *в периоды нестабильности и неопределенности*. Это может быть спад производственной активности, требующий креативного поиска истинных причин и нетривиальных решений. Это может быть, напротив, период реализации принципиально нового проекта, освоения инновационной технологии, период бурного роста, некоего бизнес-прорыва. Подобного рода неопределенность требует особой интеграции человеческих ресурсов.

Наиболее рациональной формой такой интеграции может стать команда профессионалов, представляющих различные функциональные области и управленческие звенья. Команда

позиционируется в качестве коллективного субъекта решения нестандартных проблем и потенциально способна к достижению синергетического эффекта (сумма индивидуальных усилий каждого плюс общие достижения). И напротив, рабочая команда выступает наиболее рациональной формой объединения профессионалов в периоды стабильности, вовсе не требующей самоцельной генерации прорывных идей и навязчивого поиска неких альтернатив традиционным подходам и адаптированным технологиям.

В организациях, придерживающихся принципов командного менеджмента, происходит кардинальная смена управленческих стереотипов: уже не формальные руководители подразделений, как было принято раньше, а непосредственно сами участники команды взаимодействуют при постановке собственных задач, мониторинге их реализации и контрольной оценке их выполнения. Персональная ответственность формального руководителя сменяется коллективной ответственностью для каждого из участников команды. Принципиально меняются акценты: деятельность по управлению становится деятельностью по *самоуправлению*. В психологии подобная смена стереотипов носит название *рефрейминга* (от англ. *frame* — рамка, *reframing* — смена рамки) как процесса кардинального переосмысления, перестройки восприятия, смены социальных ожиданий и поведенческих установок. Действительно, одна рамка предусматривала управление, осуществляемое отдельным индивидом (персонально). Другая рамка предусматривает управление, осуществляемое целостной командой (коллективно). Иными словами, функция управления *распределяется* между всеми участниками команды.

Подобная смена рамок восприятия обуславливает применение так называемых *ролевых подходов* в командообразовании. Как известно, социологическое понятие роли как раз и означает то поведение, которое *ожидается* от человека, занимающе-

го ту или иную социальную нишу<sup>30</sup>. Иными словами, каждому из участников в процессе командного взаимодействия предстоит играть именно ту роль, которая соответствует занимаемой им позиции и которую от него ожидают увидеть остальные. Признанный классик командообразования **Реймонд Белбин** в своей теории блестяще показал, как это происходит<sup>31</sup>. Позволим составить краткую компиляцию идей Р. Белбина и дать им комментарий. При этом мы будем далеко не первыми и не последними в этой попытке.

«В настоящее время модель Белбина является наиболее популярным ролевым подходом в командообразовании, ежегодно выходят сотни публикаций на ее основе, на Р. Белбина ссылаются большинство англоязычных руководств в области командного менеджмента и управления человеческими ресурсами»<sup>32</sup>. Огромная популярность модели Р. Белбина обусловлена также весьма оригинальным диагностическим опросником, позволяющим оперативно переводить теоретические идеи в русло реальной практики командообразования и управления. И мы призываем вас воспользоваться возможностью ответить на предлагаемые Р. Белбином вопросы, почувствовав себя в роли полноправного участника проектной команды и нащупав свою командную специализацию.

Итак, в теории Р. Белбина мы особо выделяем следующие положения:

- Отбор участников команды должен строиться с учетом как несомненно положительных характеристик кандидатов, так и с учетом их *личностных недостатков и слабо-*

---

<sup>30</sup> Смелзер Н. Социология / пер. с англ. М. : Феникс, 1994. С. 73. ; Штомпка П. Социология. Анализ современного общества / пер. с польск. С. М. Червонной. М. : Логос, 2005. С. 93.

<sup>31</sup> Белбин Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / пер. с англ. М. : НРРО, 2003. 315 с.

<sup>32</sup> Жуков Ю. М., Журавлев А. В., Павлова Е. Н. Технологии командообразования. М. : Аспект Пресс, 2008. С. 59.

стей, способных оказаться весьма полезными в процессе командного взаимодействия. Парадоксально, но такие, казалось бы, социально неодобряемые качества, как «недостаточная гибкость», «склонность к раздражительности», «рассеянность», «склонность терять интерес к работе», «нерешительность в критические моменты», «склонность волноваться из-за пустяков» и т. п., могли бы существенно усиливать командное взаимодействие и катализировать процесс генерации новых идей с их последующей эффективной реализацией.

Команда представляет собой *систему сдержек и противовесов*, когда, к примеру, раздражительность кого-либо из участников при профессиональном комплектовании команды будет непременно сбалансирована персонажем, умеющим работать со всеми без исключения людьми и безо всяких субъективных предубеждений. Подобная разность личностных потенциалов при их взаимодействии каждый раз будет создавать мощный энергетический импульс. Мы могли бы продолжить данную логику рассуждения: культивирование *разности* мнений и *разности* личностных потенциалов как раз-таки и приводит команду к синергетическому эффекту, когда достигаемый командой результат оказывается несоизмеримо больше простой арифметической суммы индивидуальных вкладов ее участников.

- Команды, составленные исключительно из отличников и суперинтеллектуалов, оказываются самыми неэффективными. Иными словами, отличника следует уравновесить человеком, обладающим средним уровнем интеллекта и креативных способностей. Высокий интеллект и способность мыслить неординарно, казалось бы, неизбежно станет основой для генерации прорывных идей. Но это произойдет лишь при условии противодействия

генератору идеи со стороны командного скептика, способного к конструктивной критике и скрупулезному вниманию к мелочам — каждой цифре, каждому графику, каждому расчету. Преобладание в команде суперинтеллектуалов с завышенной самооценкой (так называемых Аполлонов) приводит к их деструктивной конкуренции за лидерское место «самого-самого интеллектуального». Обуреваемые гордыней Аполлоны неизбежно переходят на личности и забывают о командной цели, ради которой они собственно и объединялись в команду. «Такая конкуренция приводит к утрате ясности отношений и к путанице ролей»<sup>33</sup>.

И напротив, эффективная группа вырабатывает качественные идеи путем использования *разницы во мнениях и подходах*, в том числе и в особенностях проявления интеллекта: широкая осведомленность должна сочетаться в команде с узкой специализацией, а креативная одаренность и способность к генерации идей — с приземленным практицизмом и «вполне достаточными» способностями к творчеству («не на уровне гения»). Люди, которых полезно иметь в команде, «взаимно дополняют, но не дублируют друг друга... Необходимы не индивидуумы со сбалансированными характеристиками, а командные игроки с достоинствами, компенсирующими недостатки коллег. Таким образом, слабости отдельных людей не будут мешать проявлению их сильных сторон»<sup>34</sup>.

- Каждый из участников оказывается способным внести свой вклад в работу команды по двум направлениям:

<sup>33</sup> Белбин Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / пер. с англ. М. : НРРО, 2003. 315 с. С. 31.

<sup>34</sup> Белбин Р. М. Роли в команде и самооценка предпочитаемых вами ролей // Эффективный менеджер. Взгляды и иллюстрации / под ред. Дж. Биллс-берри. Открытый университет Великобритании. 1996. Адаптированный перевод МЦДО «ЛИНК». С. 203.

с одной стороны, не забывая выполнять свою сугубо профессиональную роль (специалиста по продажам, производителя с соответствующей специализацией, экономиста, технолога и т. п.), а с другой стороны — командную роль, в соответствии со списком Р. Белбина (генератора идеи, ее промоутера, исследователя ресурсов, критика-скептика и т. д.). Таким образом, нарисованная Р. Белбином команда сочетает в себе разность потенциалов уже не 8, а 16 направлений (рис. 6).

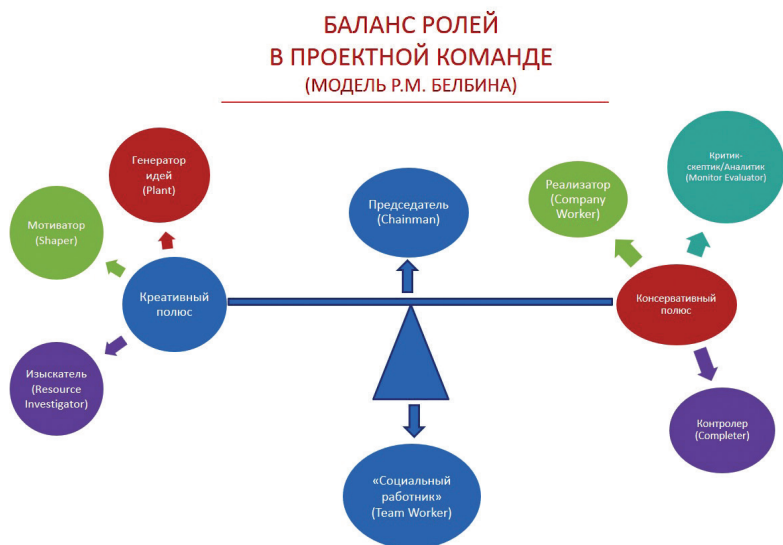


Рис. 6. Команда как система сдержек и противовесов (по Р. Белбину)

И наконец, перед нами сам перечень командных ролей вместе с их общепринятыми плюсами и, как ни парадоксально, весьма полезными для командного взаимодействия людскими слабостями и недостатками (рис. 7).

## КОМАНДНЫЕ РОЛИ (МОДЕЛЬ Р.М. БЕЛБИНА)

Функциональное назначение	Роль
<b>Менеджеры-трудяги</b> (деятельность по основному бизнес-процессу)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Реализатор / Company Worker</li> <li>•Контролер / Completer</li> </ul>
<b>Лидеры</b> (функция лидерства)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Председатель / Chainman</li> <li>•Мотиватор / Shaper</li> </ul>
<b>Интеллектуалы</b> (креативная функция)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Аналитик / Monitor Evaluator</li> <li>•Генератор идей / Plant</li> </ul>
<b>Переговорщики</b> (коммуникативная функция)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•«Социальный работник» / Team Worker</li> <li>•Исследователь ресурсов / Resource Investigator</li> </ul>

Рис. 7. Распределение лидерских полномочий между участниками команды (по Р. Белбину)

**Служащий компании** («Представитель администрации», Реализатор, *Company Worker*).

Приземляет замыслы и планы в рабочие алгоритмы, инструкции и нормативы. Стоит на страже «худо-бедно», но работающего механизма. Искренне считает, что изменения в сложившуюся систему нужно вносить крайне осторожно. Отсюда его основной жизненный принцип — «Не навреди».

*Краткая характеристика:*

- консервативен;

- дисциплинирован;
- эмоционально устойчив.

*Достоинства:*

- организаторские способности;
- здравый смысл;
- практицизм;
- самодисциплина;
- работоспособность;
- требовательность к остальным относительно неукоснительного соблюдения инструкций;
- успешность в карьерном росте за счет прилежания, усердия и надежности;
- особенная успешность в устойчивых организациях с линейно-функциональной структурой.

*Вполне допустимые слабости и недостатки:*

- недостаточная гибкость;
- подозрительность к любым новациям (особенно непроверенным!);
- медленная реакция на открывающиеся возможности;
- склонность впадать в ступор в условиях неопределенности и ожидать указаний сверху.

**Председатель (Ведущий, *Chairman*).**

*Краткая характеристика:*

- уверен в себе;
- сдержан;
- спокоен.

*Достоинства:*

- лояльность ко всем и способность работать со всеми без исключения людьми;
- способность выслушать любого человека с любым предложением и без каких-либо предубеждений;
- способность отодвинуть на второй план собственные амбиции, работая вместе с сильными личностями, а не против них;



- способность никогда не упускать из виду конечную цель и никогда не терять контроль над текущей повесткой дня.

*Вполне допустимые слабости и недостатки:* интеллект и уровень творческих способностей не выше, чем у обычного человека. Иными словами, имеет средние интеллектуальные и креативные способности. Однако средние не значит низкие. Средние означают нормальные. Истинный профессионал, который понимает философскую суть своей работы и упорно добивается цели по правилам и в составе команды.

### **Мотиватор** (*Shaper*).

Человек, устанавливающий (от англ. *shape* — формирующий) образец того, что и как нужно сделать, *доказывающий* необходимость новых подходов. Возбудитель спокойствия. Лидер, *продвигающий* идею, раскачивающий систему. Новатор. Предприниматель, способный *доминировать* в бизнесе.

*Краткая характеристика:*

- динамичен;
- азартен;
- нацелен на успех;
- оптимистичен;
- ярко выраженный экстраверт.

*Достоинства:*

- постоянное стремление бросить вызов инерционности, обыденности и рутине;
- постоянное стремление что-то улучшить, исправить, изменить;
- прагматичность, способность оценить ситуацию в критериях выгоды;
- отсутствие застенчивости и робости;
- настойчивость в переговорах;
- способность к манипулированию;
- инициативность (буквально тянет команду за собой и не дает ей расслабиться);

- поддержание высокого темпа работы;
- способность работать в условиях неопределенности и искать варианты решений;
- комбинаторное мышление.

Вполне допустимые слабости и недостатки:

- нетерпеливый и раздражительный (ему кажется, что его сдерживают и не дают развернуться в полной мере);
- может открыто конфликтовать;
- может быть агрессивным и нападать первым;
- любит спорить;
- не идет на уступки (главное — победить);
- может использовать сомнительные приемы воздействия (цель оправдывает средства).

**Генератор идеи** (Мыслитель, *Plant*).

*Краткая характеристика:*

- ярко выраженная индивидуальность;
- неортодоксальность;
- нестереотипность;
- способность и склонность решать особенно сложные проблемы;
- индивидуалист по натуре;
- замкнутость.

*Достоинства:*

- высокий интеллект;
- творческая одаренность, выделяющая его на общем фоне;
- богатое воображение, фантазия и изобретательность;
- широкая осведомленность;
- системное мышление;
- способность придумать новое решение, подход, тему для бизнеса.

*Вполне допустимые слабости и недостатки:*

- «витание в облаках» и недооценка практических аспектов;

- рассеянность, связанная со склонностью мыслить масштабно и не обращать внимания на мелкие детали;
- анархичный склад характера: любые бюрократические проявления (оформление документов, написание отчетов, соблюдение регламентов и т. п.) расценивает как посягательство на свободу его творчества.

(В команде не должно быть более одного Генератора идей!)

**Исследователь ресурсов** (Изыскатель, *Resource Investigator*).

Если Генератор идеи вынашивает новацию *внутри* команды, то Исследователь ресурсов приносит новацию *извне*. Задача команды — доработать чужую идею, адаптировать ее, дополнить, видоизменить, компилировать с другими идеями.

*Краткая характеристика:*

- коммуникабельность;
- любознательность;
- увлеченность;
- способность увидеть новое и сообщить об идеях, разработках и ресурсах, имеющихся за пределами команды (в других подразделениях, других организациях, других отраслях);
- материализм («Идеи — идеями, но нужно искать ресурсы под эту идею — материальные, финансовые, людские. Давайте искать. Давайте договариваться с нужными людьми»);
- налаживание внешних контактов, ведение переговоров.

*Достоинства:*

- обладает умением сходитья со всеми без исключения людьми;
- экстраверт, постоянно что-то с кем-то обсуждает;
- полон энтузиазма и всем нравится;
- постоянно в поиске новых контактов и новых возможностей;
- способен выхватывать фрагменты чужих идей и дорабатывать их;

- легко входит в команду;
- привлекает внешние ресурсы.

*Вполне допустимые слабости и недостатки:*

- склонность терять интерес к работе, как только проходит первоначальная увлеченность;
- для поддержания положительного тонуса ему требуется непрерывная смена впечатлений, заданий, объектов для наблюдения. Прекрасно понимает это, находится в постоянном поиске;
- уровень мышления и креативности средний (он не генератор идей, он человек, способный привлечь чужие идеи и чужие ресурсы силой своего социального интеллекта).

**Аналитик** (Критик-скептик, Оценщик, *Monitor Evaluator*).

Роль оппонента, связанная со скрупулезной оценкой всех поступающих идей и предложений, требует от Критика-скептика высоких интеллектуальных способностей, системного подхода и широкой образованности. *Это самый интеллектуальный человек в команде.* Это единственный человек в команде, способный составить конкуренцию Генератору идей *на интеллектуальном уровне* и даже вынудить его изменить свою точку зрения силой неопровержимых аргументов и доказательств.

*Краткая характеристика:*

- рассудительность;
- осторожность;
- хладнокровие;
- уравновешенность;
- «вязкость мышления» (внимание к мелочам);
- проницательность;
- аналитическое мышление (бесконечно препарирует и измельчает проблему на множество составных элементов) и стратегическое (продумывает все возможные последствия в будущем).

*Достоинства:*

- холодная и объективная беспристрастность в оценке идей, решений и вариантов;
- редкие ошибки, чем он очень гордится;
- способность обосновывать свою позицию аргументировано (неопровержимыми фактами и точными расчетами);
- практичность и благоразумие.

*Вполне допустимые слабости и недостатки:*

- нехватка вдохновения, скептическое настроение, неспособность стимулировать других;
- впечатление от него — скучный, нудный, излишне критичный;
- слабая ориентация на успех;
- склонность к депрессии, потере интереса к обсуждаемой проблеме.

Между тем, благодаря пессимистичной и отчасти депрессивной стилистике Критика-скептика, итоговое командное решение становится максимально объективным, беспристрастным и сбалансированным. Чем больше высказывается предложений и вариантов, тем весомее оппонирующая роль объективного и интеллектуального Оценщика.

**Гармонизатор** (Социальный работник, Коллективист, *Team Worker*).

Его интересуют не столько производственные проблемы, сколько *социальные* отношения, складывающиеся между сотрудниками в процессе выполнения ими своих профессиональных обязанностей. Гармонизатор выступает в роли эмоционального лидера<sup>35</sup>, персонифицируя сложившееся в организации общественное мнение. Он буквально вхож в любое подразделе-

---

<sup>35</sup> См. подробнее эксперимент Р. Бейлза и Ф. Слейтера, доказавший существование в команде двух типов лидеров — инструментального и эмоционального, в кн. : Смелзер Н. Социология / пер. с англ. М.: Феникс, 1994. С. 163–164.

ние, и по его реакции участники команды способны адекватно оценить социальные последствия принимаемых ею решений: в конце концов, успех реализации проекта зависит от того, как он будет воспринят вне команды — на различных управленческих уровнях и на различных технологических участках.

*Краткая характеристика:*

- чувствительный;
- отзывчивый;
- дипломатичный;
- стимулирует подъем настроения;
- поддерживает командный дух;
- ориентирован на социальные стороны решаемых проблем («Идеи-идеями, но как на нихотреагируют в коллективе? Не нарушат ли они сложившуюся систему взаимоотношений?»).

*Достоинства:*

- способность конгруэнтно отражать общественные настроения по поводу того и иного инновационного изменения ситуации;
- способность налаживать контакты с «неудобными» и «трудными» людьми;
- способность сглаживать острые углы во взаимоотношениях;
- способность внимательно слушать и благоприятно воздействовать на собеседника: от общения с Гармонизатором собеседнику становится легче;
- способность ставить коллективные цели выше собственных;
- способность нести ответственность за других;
- Гармонизатора не воспринимают как серьезного противника (в отличие от Генератора идей, Реализатора либо Критика-скептика), поэтому большинство сотрудников готовы работать под его началом.

*Вполне допустимые слабости и недостатки:*

- может проявить нерешительность в критические моменты;
- легко поддается чужому влиянию;
- больше слушает других, меньше говорит сам;
- склонен постоянно консультироваться с другими в поисках консенсуса.

**Подводящий итоги** (Контролер, «Завершитель», Доводящий дело до конца, *Completer*).

Успешная реализация проекта в значительной степени зависит от человека, способного перевести принимаемые командой решения на язык пошаговых инструкций и алгоритмов, понятный рядовому линейному исполнителю.

*Краткая характеристика:*

- старательный;
- добросовестный;
- педантичный;
- склонный к перфекционизму;
- болезненно внимательный к мелочам («вязкость мышления»).

*Достоинства:*

- безупречность и безукоризненность;
- способность скрупулезно доводить до конца все, что начинает;
- стремление добиваться совершенства во всем;
- повышенное чувство самоконтроля;
- способность заранее спланировать и выстроить работу так, чтобы ничего не оказалось упущенным, чтобы все технологические процессы были проверены по всем без исключения параметрам.

*Вполне допустимые слабости и недостатки:*

- склонность волноваться из-за пустяков;
- отсутствие способности к делегированию («Лучше и надежнее сделать самому»);

- излишняя придирчивость к сотрудникам;
- желание перестраховаться (удерживает новацию от внедрения, пока не завершены все испытания и проверки).

Подводя итоги нашего экскурса в проблематику командообразования, мы могли бы акцентировать внимание на следующих положениях: команда формируется на принципах использования разницы во мнениях с последующей их комбинацией. Психологическая совместимость участников командного взаимодействия представляет собой гибкую, подвижную систему сдержек и противовесов относительно представленных в команде психотипов, комбинаторное взаимодействие которых приводит к появлению новых креативных качеств и синергетическому эффекту. Сплоченность команды обеспечивается не столько взаимной симпатией участников по отношению друг к другу, сколько приверженностью общей созидательной цели и высокой профессиональной квалификацией.

Командообразование выступает как форма объединения представителей так называемой профессиональной элиты. Тем самым мы подчеркиваем элитарный, эксклюзивный, немассовый характер командного взаимодействия профессионалов, специализирующихся в различных амплуа. Более того, потребность в командообразовании проявляется на так называемых критических и прорывных участках бизнеса, определяющих эксклюзивную потребительную ценность предлагаемого компанией продукта и обеспечивающих организации максимальную финансовую выгоду. Таким образом, командообразование представляет собой форму структурирования бизнес-процесса за счет высокотехнологичного взаимодействия представителей профессиональной элиты и вовсе не ставит своей целью подружить тех, кто таковой элитой не является.

Миссией команды выступает интегрированная генерация неординарного творческого решения, реализуемого в виде новой технологии и нового продукта. Именно поэтому команда



объединяет и делает психологически совместимыми людей, которые любят свою работу, выступают лидерами в той или иной предметной области и преданы значимой созидательной цели в совместной профессиональной деятельности.

### **Контрольные вопросы к теме**

1. Запишите несколько (до 10) ваших личных ассоциаций, связанных с понятием «команда». Постарайтесь прокомментировать полученный список. Какие ассоциации имеют непосредственное отношение к вашей учебной или профессиональной деятельности?

2. Охарактеризуйте одну из формальных групп, участником которых вы в настоящий момент являетесь (академическая группа, производственное подразделение и т. п.). Используя таблицу, постарайтесь определить, какие признаки команды, возможно, уже свойственны данной группе на нынешнем этапе ее функционирования.

3. Постарайтесь охарактеризовать ролевую структуру вашей академической группы, выделив некие ролевые амплуа ее участников (критик-скептик, инициатор, генератор идей, организатор, «трудяга», «душа компании» и т. д.).

4. Чем, по-вашему, отличаются понятия «группы» и «команды»? Существуют ли, с вашей точки зрения, принципиальные различия в контексте проблематики лидерства, ответственности, делегирования полномочий, процесса принятия решений и т. д.?

### **Список рекомендуемой литературы**

Белбин Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / Р. М. Белбин ; пер. с англ. Москва : ИПРО, 2003. 305 с.

Брэдфорд Д. Л. Вызов командной работы / Д. Л. Брэдфорд // Курс МВА по менеджменту / под ред. А. Р. Коэна ; пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 69–114.

Геллерт М. Все о командообразовании: руководство для тренеров / М. Геллерт, К. Новак; пер. с нем. Москва : Вершина, 2006. 352 с.

Жуков Ю. М. Технологии командообразования / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. Москва : Аспект Пресс, 2008. 320 с.

Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева. Санкт-Петербург : Речь, 2004. 304 с.

Льюис, Дж. Управление командой: как заставить других делать то, что вам нужно / Дж. Льюис. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 160 с.

Продвижение людей и команд. Ключевые идеи Р. М. Белбина, Дж. Адаира, Д. Мак-Грегора и др. / под ред. П. Н. Раевской ; пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2015. 208 с.

Томпсон Л. Создание команды / Л. Томпсон; пер. с англ. Москва : Вершина, 2006. 544 с.

Чанько А. Д. Команды в современных организациях / А. Д. Чанько. Санкт-Петербург : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. 408 с.

## РАЗДЕЛ 2. КОМПЛЕКС УПРАЖНЕНИЙ ДЛЯ ТРЕНИНГА «ПОДГОТОВКА КОМАНДНЫХ ЛИДЕРОВ»

---

Данный раздел посвящен особенностям проведения тренинга «Подготовка командных лидеров». Цель тренинга — сформировать и развить лидерские навыки участников в командной работе. Тренинг состоит из двух модулей: лидерство и командообразование. Модули могут проводиться как независимо друг от друга, так и совместно, формируя у участников навыки лидерства в командной работе.

### 3. Модуль лидерства

---

#### **Задачи модуля:**

- повысить осведомленность участников тренинга в области феномена лидерства, а также его составных частей;
- научить формировать, развивать и поддерживать на должном уровне лидерские качества;
- закрепить лидерские навыки участников на практике.

#### **Упражнение «Подводная лодка»<sup>36</sup>**

*Цель:* осознать ценность человеческой жизни, понять причины успешности или неуспешности в ней, задуматься над собст-

---

<sup>36</sup> Идея упражнения принадлежит А. Свияшу.

венным сценарием поведения, осознать наличие у себя лидерских качеств.

*Продолжительность:* два часа.

*Инструкция для ведущего:* ведущий рассказывает участникам игры ситуацию, которую им необходимо представить.

Группа участников в Тихом океане путешествует на подводной лодке. У каждого имеется пистолет с набором патронов. Вдруг лодка терпит крушение и залегает на дне океана, на глубине около 100 метров. Воздуха осталось минут на пятнадцать (назначает ведущий), а возможность выбраться на поверхность ограничена количеством спасательных костюмов, которые имеются в количестве нескольких штук (назначает ведущий — до 30 % от общего числа участников). Других способов выбраться нет. То есть спасется только определенное количество человек, а остальные погибнут через 15 минут. Сигнал SOS подан, но помощь сможет подоспеть не раньше чем через 30 минут. Поэтому у каждого остается только два пути: либо спастись при помощи костюма, либо умереть.

Задача ведущего — наблюдать за реакцией участников, а при принятии кем-либо нестандартных решений необходимо вернуть к условиям игры. Игра может сначала восприниматься не всерьез: кто-то будет шутить, жертвовать своей жизнью ради бравости и тому подобное. Поэтому, чтобы обострить психологический драматизм ситуации, чтобы каждый участник смог осознать ценность человеческой жизни, понадобится особенное мастерство ведущего.

*Наблюдение за процессом игры*

1. Если с лодки поднялось больше человек, чем было задумано, то ведущий может указать на то, что на лодке остались их друзья, с которыми предстоит попрощаться навечно; что скоро им, выжившим, придется встретиться с родителями и возлюбленными погибших, которым надо будет смотреть в глаза и как-то объясняться; и тому подобное.

2. Если же с лодки поднялось недостаточное число людей, то ведущий может указать на то, что те, кто сейчас решится спастись, могут еще много хороших вещей совершить и познать в жизни: любовь, материнство (отцовство), карьера и пр. Но для этого им необходимо выжить.

3. Осталось две минуты, и теперь ведущий просит тех, кто не вышел с лодки, прикрыть глаза и в мыслях проститься с родными и близкими — именно в этот момент начинает ощущаться ценность человеческой жизни, как своей, так и чужой. Либо, в другом варианте, можно за пять минут до завершения попросить написать прощальное, последнее, письмо родным и друзьям.

4. Когда время закончилось, ведущий должен сказать, что проигравших и победителей в игре «Подводная лодка» нет, здесь человек сам определяет тот сценарий жизни, который считает нужным. Но каждый должен понять, что для достижения успеха необходимо бороться за него.

Стоит задуматься над смыслом жизни, если при столь важном выборе человек отдает свою возможность жить другому участнику. При этом вопрос о том, какими способами достигается успех, остается в этой игре на втором плане, но каждому дает пищу для размышлений.

Игра «Подводная лодка» — довольно жестокий тренинг, поэтому применять его необходимо с осторожностью. Главное здесь — проводить с каждым участником обсуждение происходящего и внимательно следить за процессом.

#### *Обсуждение итогов упражнения*

Ведущий обращается к участникам упражнения со следующими вопросами:

1. Что вы чувствуете после завершения упражнения?
2. Удалось ли вам спастись либо вы остались на подводной лодке?
3. Какие чувства вы испытываете в связи с этим?

4. Можете ли вы провести параллель между вашей стратегией поведения в игре и поведением в реальной жизни? Что вы чувствуете в связи с этим?

5. Что бы вы хотели поменять в своем поведении в будущем?

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации)*

Задача ведущего — внимательно следить за эмоциональным состоянием участников, т. к. в процессе упражнения возможны эмоциональная подавленность, слезы и т. д. В случае необходимости ведущий должен быть готов создать необходимые условия для безопасного проявления участниками негативных эмоций и должен оказать психологическую поддержку.

### **Упражнение «Распределение сердец»<sup>37</sup>**

*Цель:* развить способности выхода из конфликтной ситуации с помощью корректного разрешения конфликта, а также таких лидерских навыков, как принятие сложных решений и взятие на себя ответственности.

*Продолжительность:* два-три часа.

*Инструкция:* говорит ведущий: «Представим себе больницу, которая специализируется на пересадке донорских сердец. Неожиданно в больницу поступает донорское сердце. На очереди находятся четыре человека:

- пожилой профессор, занимающийся разработкой вакцины против рака, работа которого близка к завершению;
- 16-летняя беременная девушка, сирота, у нее больное сердце;
- молодая симпатичная женщина, которая пользуется исключительной любовью со стороны сотрудников, например врача, той больницы, в которой ведут операции по пересадке донорского сердца;

---

<sup>37</sup> Данное упражнение описано Н. Ю. Хрящевой в кн.: Психогимнастика в тренинге : учебное пособие. СПб. : Речь, 2014. 272 с.

- учительница, мать двоих детей, муж недавно погиб в автомобильной катастрофе.

У всех ситуация критическая, каждому из них осталось жить один месяц. Проблема — кому отдать единственное донорское сердце».

Этапы упражнения:

1. Группа делится на четыре команды.
2. Каждая группа выбирает одного из пациентов для дальнейшей защиты.
3. В группах готовится один представитель для ведения переговоров с представителями из других групп, чтобы принять общее решение.

*Обсуждение итогов упражнения*

Ведущий обращается к участникам упражнения со следующими вопросами:

1. Что вы чувствуете после завершения упражнения?
2. Какие стратегии поведения были использованы в ходе переговоров?
3. Каким способом были реализованы те или иные стратегии?
4. Какие основные психологические механизмы вы увидели при реализации соперничества, сотрудничества, уклонения, приспособления и компромисса?
5. Что бы вы поменяли в своем поведении после завершения упражнения?

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации)*

Участники упражнения, как правило, склоняются к мнению, что они не в силах принять такое непростое решение. Задача ведущего — убедить их, что, каким бы сложным ни было решение, они должны попытаться договориться друг с другом и прийти к единому мнению.

### Упражнение «Круиз»<sup>38</sup>

*Цели:*

1. Способствовать мобилизации внимания участников при решении групповой задачи;
2. Интегрировать группу, за счет осознания коллективной ответственности и включенности, в совместную деятельность;
3. Потренироваться в выработке совместной стратегии, тактики успеха;
4. Развить лидерские качества в членах команды, проверить их готовность взять на себя ответственность за решение задачи, способность эффективно работать и общаться с партнерами по команде.

*Продолжительность:* полтора часа.

*Инструкция:* ведущий сообщает, что за прекрасные результаты, которые группа показала в ходе тренинга, она награждена 30-дневным круизом.

Туристические компании и агентства предлагают свои проспекты. Каждому участнику команды нужно только составить маршрут захватывающего путешествия. Эта индивидуальная работа длится 15–20 минут.

Следующий этап подготовки к путешествию — выработка маршрута, удовлетворяющего интересы и потребности всех членов команды. Материальные затраты могут не волновать игроков — «за все уплачено». Но маршрут должен быть составлен быстро (с указанием сроков пребывания в каждом порту). Продажа путевок заканчивается через 40 минут. К закрытию офиса туристической фирмы ее директору (тренеру команды) должно быть предоставлено подробное описание маршрута.

Еще одно замечание: так как заказ групповой, то он предусматривает 100 %-ное согласие всех путешественников с программой круиза.

---

<sup>38</sup> Данное упражнение описано Н. Ю. Хрящевой в кн.: Психогимнастика в тренинге : учебное пособие. СПб. : Речь, 2014. 272 с.



### *Обсуждение итогов упражнения*

Ведущий обращается к участникам упражнения со следующими вопросами:

1. Что вы чувствовали, познакомившись с условиями упражнения?
2. Какой этап обсуждения задачи показался вам наиболее важным?
3. Как происходил процесс обсуждения и принятия решений?
4. Как осуществлялось руководство группой?
5. Насколько тип лидерства был эффективен для конкретной задачи и конкретной группы?
6. Учитывалось ли особое мнение?
7. Было ли групповое обсуждение демократичным?
8. Что повлияло на результат упражнения?
9. Что мешало группе работать эффективнее?
10. Что каждый вынес для себя из участия в игре?
11. После того как упражнение закончилось, осталось ли у вас желание провести совместное 30-дневное путешествие? Кого бы вы не взяли с собой и почему?

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации)*

Некоторые участники упражнения могут достаточно жестко отстаивать свою точку зрения, не интересуясь мнением других. Задача ведущего — обратить внимание участников на то, что у каждого должна быть возможность донести свою точку зрения до других.

### **Упражнение «Уборка квартиры»**

*Цель:* отработка участниками процесса ведения деловых переговоров, тренировка таких лидерских навыков, как умение отстаивать свою точку зрения, достижение намеченных целей, преодоление страха авторитета, работа над скованностью.

*Продолжительность: один час.*

*Команда 1 «Людочка».*

Вы выполняете работу по дому для нескольких постоянных клиентов. Полный ассортимент ваших услуг включает следующие пункты: уборка квартиры, мытье посуды, глажка белья, приготовление пищи. Для вас все эти пункты равнозначны с точки зрения трудозатрат. Вы оцениваете свою работу по стоимости одного часа. Вы профессионал и всегда работаете честно, не тянете время, чтобы получить больше денег за меньшее количество работы.

Одна из ваших клиентов — Маргарита Павловна. Маргарита Павловна в течение 10 лет работает коммерческим директором крупной международной компании. С вами Маргарита Павловна общается достаточно жестко и агрессивно, требует точного и своевременного выполнения поставленных задач. Держится она уверенно и с достоинством, отражающим ее высокий социальный статус.

На Маргариту Павловну вы работаете уже третий год, она ваш самый старый клиент (по продолжительности сотрудничества). Маргарита Павловна платит вам всегда вовремя, дарит подарки на Новый год и Восьмое марта. Вы приходите один раз в неделю, занимаетесь только уборкой, тратите на это два часа (при этом стоимость одного часа составляет 300 руб.).

Вас вполне устраивает эта работа, но зарплата, которую вы получаете, ни разу не пересматривалась с начала вашего сотрудничества. За это время инфляция составила 20 %, а стоимость проезда увеличилась на 30 %.

Стоимость одного часа у других ваших клиентов заметно выше:

- Петровы — 400 руб.;
- Сидоровы — 500 руб.;
- Орловичи — 550 руб.

Несмотря на то что вы побаиваетесь Маргариту Павловну, вы решили, что сегодня обязательно договоритесь с ней об уве-

личении стоимости одного часа до 500 руб. В крайнем случае до 400 руб. Кроме этого, вы считаете, что Маргарита Павловна обязательно должна компенсировать вам расходы на транспорт (60 руб. за один визит), потому что так поступают Петровы и Сидоровы. Еще было бы здорово договориться об оплате отпускных (хотя бы за две недели в год) и получить разрешение звонить с телефона Маргариты Павловны по межгороду (в Киев).

Задание для команды 1: нужно провести переговоры с Маргаритой Павловной от имени Людочки. Для достижения успеха в переговорах нужно чувствовать себя с Маргаритой Павловной на равных и, несмотря на разницу в социальном статусе, держаться уверенно и непринужденно.

*Команда 2 «Маргарита Павловна».*

В течение 10 лет вы работаете коммерческим директором крупной международной компании. С партнерами и клиентами вы общаетесь жестко и агрессивно, от подчиненных требуете точного и своевременного выполнения поставленных задач. Держитесь вы уверенно и с достоинством, отражающим ваш высокий социальный статус.

Уборкой вашей квартиры занимается домработница Людочка. Она приходит один раз в неделю на два часа. В соответствии с договоренностью Людочка получает зарплату из расчета 300 руб. за один час. Людочка работает у вас уже третий год. Вы всегда общаетесь с ней корректно, платите вовремя, дарите подарки на Новый год и Восьмое марта.

В целом вы довольны ее работой, но в последнее время стали замечать, что качество уборки ухудшилось: то на подоконнике осталась пыль, то соринки на ковре в спальне. Ваши знакомые, Хоботковы, платят тоже 300 руб. за один час, но у них домработница не только убирает квартиру, но еще и моет посуду, гладит.

Вы решили, что сегодня строго поговорите с Людочкой об улучшении качества работы и договоритесь с ней о расширении обя-

занностей. Кроме уборки квартиры, Людочка должна будет мыть посуду и гладить белье. Хорошо было бы, чтобы Людочка успевала все это в течение двух часов, тогда вам не придется оплачивать дополнительное рабочее время. Кроме этого, было бы здорово договориться о том, что Людочка будет расчесывать вашего йорка Поля, относить вещи в химчистку и приносить обратно. На химчистку и Йорка, видимо, потребуется дополнительное время. Вы предполагаете, что 30 минут будет достаточно.

Задание для команды 2: нужно провести переговоры с Людочкой от имени Маргариты Павловны. Не забудьте, что с партнерами и клиентами Маргарита Павловна общается жестко и агрессивно, а от подчиненных требует точного и своевременного выполнения поставленных задач.

#### *Обсуждение итогов упражнения*

Ведущий обращается к участникам упражнения со следующими вопросами:

1. Как вы чувствовали себя в роли Людочки?
2. Как вы чувствовали себя в роли Маргариты Павловны?
3. Как вы думаете, чья стратегия поведения была эффективнее и почему?
4. Каких ресурсов не хватало Людочке?
5. Каких ресурсов не хватало Маргарите Павловне?
6. Какие выводы вы сделали из этого упражнения?

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации)*

- Некоторые участники, играющие роль Маргариты Павловны, осознают, что им сложно было играть роль жесткого и агрессивного начальника. Задача ведущего — убедить участников, что нужно попробовать себя в разных ролях и осознать плюсы и минусы каждого из них.
- Участники, играющие роль Людочки, осознают, что им крайне сложно добиться чего-либо от жестких и агрес-

сивных начальников. Они чувствуют при этом страх, скованность и стеснение. Задача ведущего — убедить участников, что важно научиться справляться с этими чувствами и отстаивать свою точку зрения несмотря ни на что.

### **Упражнение «Три капитана»<sup>39</sup>**

*Цель:* упражнение демонстрирует для участников тренинга важность такого лидерского качества, как настойчивость, а также умение обходить препятствия в жизни не опуская руки.

*Продолжительность:* 40 минут.

*Инструкция:* говорит ведущий: «Для следующего упражнения мне нужны три добровольца.

Представьте себе, что вы живете на необитаемом острове. Известно, что через некоторое время этот остров уйдет под воду и перестает существовать. И так случилось, что мимо этого острова проплывают три корабля, которые временно причалили, но через некоторое время обязательно уплывут. Ваша задача — в течение 10 минут получить от капитанов согласие взять вас на корабль. Согласие представляет собой подпись капитана корабля (потребуется лист бумаги для сбора подписей). Для каждого из вас очень важно получить как можно больше подписей. Подумайте, как вы будете получать эти подписи, а мы с капитанами пока выйдем».

Ведущий выходит с добровольцами, чтобы остальная группа не слышала инструкции: «Капитаны, ваша задача — давать подпись на каждое пятое обращение. Но не говорите никому, почему вы ставите подпись».

После этого игра начинается.

*Обсуждение итогов упражнения*

Ведущий обращается к участникам упражнения со следующими вопросами:

---

<sup>39</sup> Данное упражнение описано Н. Ю. Хрящевой в кн.: Психогимнастика в тренинге : учебное пособие. СПб. : Речь, 2014. 272 с.

Что вы чувствуете после завершения упражнения?

1. Я буду называть количество подписей, и будут поднимать руку те, у кого их столько, сколько я назвал. У кого их нет вообще? У кого одна? Две? Три?

2. Что вы думаете о капитанах?

3. Я вам сейчас скажу принцип, по которому капитаны ставили подписи, а вы мне скажете, почему это справедливо. Капитаны ставили подпись на каждое пятое обращение.

4. Какие чувства у вас возникают в связи с этим?

5. Какой вывод вы могли бы сделать после завершения упражнения?

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации)*

- Как правило, после нескольких неудачных попыток некоторые участники опускают руки и перестают бороться за выживание, т. к. им кажется, что это унижает и оскорбляет их. Задача ведущего — пробудить в них мотивацию к достижению успеха.
- Некоторые участники могут проявить сильное раздражение и даже гнев в ответ на очередной отказ капитанов. Задача ведущего — нейтрализовать негативные эмоции и суметь поддержать таких участников.
- По окончании упражнения многие участники, не получившие достаточное количество подписей, осознают свою ошибку и проводят параллель с реальной жизнью, опуская руки при малейших препятствиях. Задача ведущего — донести до участников упражнения мысль, что не стоит опускать руки при возникновении малейших препятствий, а наоборот, следует всегда стремиться к намеченной цели, невзирая на сложности, и преодолевать их вновь и вновь.

### Упражнение «Театр: пьеса, которая устроит всех»<sup>40</sup>

*Цель:* раскрепощение участников упражнения, проявление лидерских качеств на практике.

*Продолжительность:* 25–30 мин.

*Инструкция:* ведущий говорит: «Разделите людей на четыре группы минимум по четыре человека. Одна группа — сценаристы, вторая — режиссеры, третья — актеры и четвертая — критики. Задача для всей команды: написать и поставить пьесу, которая устроит всех. Причем пьеса должна устраивать и по жанру, и по названию, и по содержанию, и по всему остальному».

Сценаристы пишут первый акт, затем его критикуют критики, вносят свои поправки, дальше текст отдается режиссерам, и они начинают постановку вместе с актерами. В это время уже пишется второй акт, а потом третий. И вот, когда все готово, все рассаживаются в «зале», и актеры начинают играть. Бурные овации, море эмоций. Теперь посадите людей вместе и спросите каждого, устроила ли его пьеса, что можно было бы сделать лучше. В этот момент участники могут поделиться позитивными и негативными впечатлениями от совместной работы и от отдельных личностей. Если пьеса устроила всех или почти всех, значит, командообразующий эффект налицо.

*Обсуждение итогов тренинга*

Ведущий обращается к участникам упражнения со следующими вопросами:

1. Что вы чувствуете после завершения упражнения?
2. Кто взял на себя ответственность за организацию работы в группе?
3. Каково остальным было работать под руководством этого человека?

---

<sup>40</sup> Данное упражнение описано Н. В. Рождественской, А. В. Толшиным, в кн.: Креативность: пути развития и тренинги: учебное пособие. СПб. : Речь, 2006. 320 с.

4. Как чувствовал себя лидер при организации процесса?
5. Почему остальные не попытались проявить свои лидерские качества?
6. Какой вывод вы могли бы сделать после завершения упражнения?

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации)*

- Некоторые участники могут почувствовать скованность и стеснение во время показа сцен. Задача ведущего — убедить их, что надо преодолевать страхи и учиться показывать себя настоящего.
- При успешном показе сцен задача ведущего — поощрить участников аплодисментами и похвалой.

### **Упражнение «Завтрак с героем»<sup>41</sup>**

**Цель:** отработка участниками навыков убеждения и умения найти аргументы в пользу своей позиции, отработка лидерских качеств на практике.

**Продолжительность:** 40 мин.

**Инструкция:** группе предлагается представить, что у каждого из присутствующих есть возможность позавтракать с любимым человеком. Это может быть современная знаменитость, или историческая фигура, или обыкновенный человек, который произвел на вас впечатление в какой-то момент жизни. Каждый должен решить для себя, с кем он хотел бы встретиться и почему. Нужно записать имя своего героя на листе бумаги и поделиться на пары, затем надо решить, с кем из героев вы будете встречаться. Потом пары объединяются в четверки и проделывают то же самое, затем объединяется вся группа, чтобы выбрать одного героя.

**Обсуждение итогов упражнения**

Ведущий обращается к участникам упражнения со следующими вопросами:

---

<sup>41</sup> Данное упражнение описано Н. Ю. Хрящевой в кн.: Психогимнастика в тренинге : учебное пособие. СПб. : Речь, 2014. 272 с.



1. Что вы чувствуете после завершения упражнения?
2. Почему остался именно этот герой?
3. Легко было уступить и почему вы уступали?
4. Какие чувства вы испытывали, когда с вами не соглашались?
5. Что вы испытывали, когда с вами соглашались?
6. Часто ли вы в жизни сталкиваетесь с ситуацией, где нужно выбирать?
7. Какой вывод вы могли бы сделать после упражнения?

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации)*

Некоторые участники склонны занимать наблюдательную позицию, а по окончании упражнения высказывают претензии, что групповое решение их не устраивает. Задача ведущего — показать участникам важность отстаивания собственной точки зрения вовремя, а не после принятия группового решения.

### **Упражнение «Царские орехи»<sup>42</sup>**

*Цель:* отработка участниками упражнения навыков ведения деловых переговоров, проявление лидерских качеств на практике.

*Продолжительность:* полтора часа.

*Инструкция:* для проведения упражнения учебная группа делится на две подгруппы — представителей молодой частной фармацевтической фирмы и представителей лаборатории НИИ министерства обороны; кроме того, выбираются два наблюдателя. Каждая из групп получает только характеристику своей роли, о ситуации партнера по переговорам сведений очень мало.

Непосредственно в процессе переговоров участвуют только два представителя обеих сторон, остальные члены учебной

---

<sup>42</sup> Данное упражнение описано А. А. Цыреновой в кн.: Учебно-методическое пособие для преподавателей к проведению ролевой игры «Переговоры». Улан-Удэ : Издательство ВСГТУ, 2006).

группы являются группой поддержки. На этапе подготовки группа обсуждает ситуацию, готовит возможный сценарий переговоров, базовые вопросы к партнеру, рекомендации к поведению для возможных ситуаций, допустимые уступки партнеру. В процессе переговоров может возникнуть необходимость дополнительного обсуждения сложившейся ситуации, в результате чего участники могут взять перерыв для разработки новой стратегии.

Основная цель переговоров — добиться от партнера наибольших уступок.

Время, необходимое для подготовки — 30 мин, проведение переговоров — 40 мин, обсуждение и анализ результатов — 20 мин.

При обсуждении результатов необходимо выслушать мнение самих участников переговоров, наблюдателей и остальных участников делового упражнения. Оценивается использование типовых этапов переговорного процесса, выявляется мотивация партнера, оперативно определяются сильные и слабые стороны партнера, такие как умение выгодно представлять свои сильные стороны, откровенность поведения и т. д.

*Ситуация для молодой частной фармацевтической фирмы*

Ваша фирма разработала принципиально новый препарат для лечения заболевания, поражающего новорожденных. Эта совершенно неизученная, недавно возникшая болезнь головного мозга под названием ДИПС неизбежно приводит новорожденного к смерти в течение двух недель. Новый препарат, запатентованный вами на родине и за рубежом, обеспечивает 100%-ное излечение новорожденных от ДИПС, а в малых дозах может быть использован для вакцинации будущих матерей. Никаких побочных явлений ваш препарат не вызывает. Он сертифицирован министерством здравоохранения и рекомендован для незамедлительного производства.

Информация о вашем успехе стала широко известна через средства массовой информации. Телевидение и газеты замучили вас интервью. Это первый большой успех вашей маленькой фирмы, костяк которой составили молодые ученые, еще три года назад работавшие в большом НИИ, принадлежащем министерству обороны. Помимо научного признания, вы рассчитываете не только вернуть кредит, полученный три года назад через министерство здравоохранения (срок возврата истек месяц назад), но и получить солидную прибыль.

Два дня назад министерство здравоохранения уведомило вас о том, что в стране внезапно началась эпидемия ДИПС. Первые 218 новорожденных госпитализированы, ожидается, что болезнь поразит две тысячи новорожденных. Зная о вашем препарате, родители ночуют у ваших дверей. Эти события застали фирму врасплох.

Препарат производится из ядер «царского ореха», который собирают в единственной реликтовой роще на горном юге страны. Ваши запасы ореха полностью ушли на исследования. На улице декабрь, следующий урожай орехов будет собран только в сентябре. Заменить «царский орех» чем-либо другим невозможно. Уже два дня вы висите на телефоне — удалось выяснить, что один из южных предпринимателей осенью закупил и до сих пор имеет 120 кг «царского ореха». Этого количества вполне хватит на лечение всех заболевших и на широкую вакцинацию будущих матерей. Вам также стало известно, что «царский орех» лихорадочно ищут бывшие коллеги из оборонного НИИ. У вас с ними весьма натянутые отношения. Мало того что вы были вынуждены уволиться из НИИ, вы еще и судитесь с НИИ по поводу одного патента, в основе которого лежали ваши идеи. Ситуация вас не радует еще и потому, что молодая фирма не может заплатить за орехи более 120 миллионов рублей, которые ваши сотрудники собрали с миру по нитке. Вам понятно, что орехи будут проданы тому, кто больше заплатит. Утром вам по-

звонили из министерства обороны и вызвали на переговоры с представителями того самого НИИ. Переговоры назначены на полдень.

Задание для группы: выберите две кандидатуры для участия в переговорах, совместно с группой разработайте стратегию и тактику ведения переговоров. Ваша цель: достичь соглашения с представителями НИИ.

По окончании совещания оцените результативность проведения переговоров (реализована ли намеченная стратегия и тактика).

*Ситуация для лаборатории НИИ министерства обороны*

Ваша лаборатория биологических исследований является одной из ведущих в крупном НИИ, принадлежащем министерству обороны. В последние годы бюджет НИИ существенно уменьшился, и ваша лаборатория была вынуждена сократить часть персонала. Молодые сотрудники уволились по собственному желанию и зарегистрировали частную фармацевтическую фирму. В вашей лаборатории остались заслуженные ученые, проработавшие здесь всю жизнь.

Два дня назад министерство обороны сообщило НИИ о надвигающейся экологической катастрофе. Запасы химического оружия, захороненные на полигоне «Сиреневый бор», дали утечку. Удалось временно предотвратить выброс токсинов в атмосферу, однако через две недели прорыв газов неизбежен. Пострадает население крупного промышленного региона, вся территория которого станет непригодной для проживания на 15–20 лет. Ваши сотрудники, разрабатывавшие это оружие еще во время войны, знают способ эффективной нейтрализации токсинов с помощью специального абсорбента. Его важнейший компонент изготавливается из скорлупы «царского ореха». Этот орех собирают в единственной реликтовой роще на горном юге страны. На улице декабрь, никаких запасов этих орехов в НИИ нет, следующий урожай орехов будет собран только в сентябре.

Заменить «царский орех» чем-либо другим невозможно. Коллеги с юга сообщают, что один из тамошних предпринимателей закупил осенью и до сих пор имеет 120 кг «царского ореха». Этого количества вполне достаточно для изготовления нужных объемов абсорбента и полной нейтрализации токсинов в «Сиреневом бору».

Коллеги дополнительно сообщили, что ваши уволившиеся сотрудники также начинают переговоры с предпринимателем о покупке всей партии орехов. Ваши отношения с этими молодыми учеными весьма натянуты. Они судятся с вашей лабораторией по поводу одного патента, заявку на который вы подали после их увольнения. Для вас успех с абсорбентом крайне важен, т.к. позволит не только сохранить лабораторию, но и существенно увеличить ее бюджетное финансирование.

Ситуация осложняется еще и тем, что денег на приобретение орехов у НИИ нет, а министерство обороны не может выделить из своего урезанного бюджета на эти цели более 120 миллионов рублей. Вам понятно, что орехи будут проданы тем, кто больше заплатит. Министерство обороны предложило вам встретиться для переговоров с вашими бывшими сотрудниками из частной фирмы. Переговоры назначены на полдень.

Задание для группы: выберите две кандидатуры для участия в переговорах, совместно разработайте стратегию и тактику ведения переговоров. Ваша цель: достичь соглашения с представителями фирмы.

По окончании совещания оцените результативность проведения переговоров (реализована ли намеченная стратегия и тактика).

#### *Памятка для участника*

Вам предстоит участвовать в ролевой игре. Прочитайте предложенные ниже рекомендации, они могут оказаться полезными

для вас. От вас не требуется быть хорошим актером или развлекать собравшихся. Цель ролевого упражнения — смоделировать ситуацию, в которой вы могли бы отработать определенные навыки. Когда вы будете читать описание, попытайтесь представить себе эту ситуацию, ведите себя наиболее естественным для вас образом. Но помните о том, что роль может предполагать подход, несколько отличающийся от того, к которому вы, возможно, привыкли.

Вы (и другие участники) имеете возможность поэкспериментировать с различными подходами и стилями поведения. Поэтому попытайтесь определить на практике самый лучший, по вашему мнению, путь выхода из предлагаемой ситуации.

Описание ситуации — это всего лишь то, от чего нужно отталкиваться. Оно помогает создать обстановку. Не ограничивайте себя рамками описания, так как это может нарушить непосредственность общения. Пусть роль развивается в том направлении, как это могло бы происходить в реальных условиях. По мере развития ситуации реагируйте в соответствии с поведением и ответными реакциями других участников.

Если вам не хватает информации, чтобы отвечать на вопросы или давать объяснения, вы можете использовать свои собственные мысли и соображения. Главное, чтобы ваши импровизации вписывались в роль и были правдоподобными.

#### *Обсуждение итогов упражнения*

Ведущий обращается к участникам упражнения со следующими вопросами:

1. Как вы себя чувствовали в процессе проведения деловых переговоров?
2. В чем секрет успешных деловых переговоров?
3. Как вы себя чувствовали, когда вам приходилось отстаивать свою точку зрения?

4. Какие ошибки, как правило, допускают участники деловых переговоров и как их избежать?

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации)*

Участники упражнения, как правило, достаточно жестко отстаивают свою точку зрения, считая только свое мнение самым верным. Спор может длиться достаточно долго, пока кто-нибудь из участников не начнет внимательно читать условия и не догадается о том, что в каждом конфликте, как и в данном случае, можно найти взаимовыгодный выход для обеих сторон.

Задача ведущего — обратить внимание участников на то, что концентрироваться следует не только на своей позиции, но и на позиции противоположной стороны.

#### **Упражнение «Слепой и поводырь»<sup>43</sup>**

*Цель:* упражнение дает участникам возможность почувствовать себя как в роли лидера, так и в роли подчиненного, выбрать для себя наиболее приемлемую стратегию поведения, осознать плюсы и минусы обеих ролей.

*Продолжительность:* один час.

*Инструкция:* упражнение проводится в парах. В каждой паре выбирается «слепой» и «поводырь».

Инструкция «поводырям»: вы ведете своего партнера за собой. Глаза у него закрыты. Познакомьте его с окружающим миром.

Участники в парах расходятся по комнате (возможен выход за пределы помещения). Поводырь ведет слепого за собой (или

---

<sup>43</sup> Данное упражнение описано В. В. Грищенко, Н. Е. Шустовой в кн.: Тренинг повышения эффективности социально-психологической адаптации детей вынужденных мигрантов : учебно-методическое пособие. Балашов : Изд-во «Николаев», 2004. 140 с.

поддерживает его сзади), знакомит его с предметами окружающего мира, людьми, интерьером. Через десять минут участники меняются ролями. После завершения упражнения проводится обсуждение. Участники рассказывают, как они себя чувствовали в роли «поводыря» и «слепого», было ли им удобно в этой роли, доверяли ли они своему партнеру.

#### *Обсуждение итогов упражнения*

Ведущий обращается к участникам упражнения со следующими вопросами:

1. Как вы себя чувствовали в роли лидера?
2. Как вы себя чувствовали в роли подчиненного?
3. В какой роли вам комфортнее было находиться? А в какой сложнее и почему?

4. Какой вывод вы могли бы сделать после упражнения?

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации)*

- Данное упражнение позволяет на собственном опыте почувствовать, что значит быть зависимым, кому-то из участников оно может напомнить отношения в семье, классе, дворовой компании. Упражнение помогает участнику более отчетливо осознать свои жизненные роли и свою позицию.
- Некоторые участники осознают, что им сложно было играть роль поводырей, так как они не привыкли нести ответственность за других людей.

#### **Упражнение «Лабиринт»<sup>44</sup>**

*Цель:* упражнение дает возможность участникам почувствовать себя как в роли лидера, так и в роли подчиненного, выбрать для себя наиболее приемлемую стратегию поведения, осознать плюсы и минусы обеих ролей.

---

<sup>44</sup> Данное упражнение описано в учебнике Г. И. Марасанова «Социально-психологический тренинг» (1998).



*Продолжительность:* один час.

*Инструкция:* команде нужно провести одного участника через лабиринт (строится на полу при помощи веревки или опрокинутых стульев) с закрытыми (завязанными) глазами с помощью команд, которые он получает от остальных. За каждое нарушение (заступ, слова, нарушение командой условий) участник возвращается к началу лабиринта.

*Рекомендации:* можно дать возможность пройти лабиринт каждому члену команды. Изначально обговариваются правила: те ребята, которые проводят через лабиринт человека, говорят каждый по одному слову, и так по кругу, пока не проведут участника до конца лабиринта. Можно усложнить упражнение и для каждого нового участника менять лабиринт, чтобы снизить риск прохождения препятствия по памяти. Команды могут быть такими: шаг, вперед, влево, вправо, назад, один, поворот. Один человек ведет одну команду.

*Обсуждение итогов упражнения*

Ведущий обращается к участникам упражнения со следующими вопросами:

1. Как вы себя чувствовали в роли лидера?
2. Как вы себя чувствовали в роли подчиненного?
3. В какой роли вам комфортнее было находиться? А в какой сложнее и почему?
4. Какой вывод вы могли бы сделать после упражнения?

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации)*

В ходе упражнения участники часто осознают, что испытывают страх за тех, кого проводят по лабиринту. Задача ведущего — донести до участников, что только от них зависит, насколько четко они будут давать инструкцию, насколько успешно участники пройдут сквозь лабиринт.

### Упражнение «Волшебная таблетка»<sup>45</sup>

**Цель:** преодоление участниками трудностей, мешающих полноценному самовыражению, понимание своих возможностей в реализации намеченной цели.

**Продолжительность:** 25 мин.

**Инструкция:** говорит ведущий: «У каждого из нас есть множество желаний и целей. Некоторые из этих целей мы осознаем и стремимся к их удовлетворению. О других мы догадываемся, однако предпочитаем оставлять их в полутьме. А часть наших желаний прячется, вероятно, в самых темных глубинах нашего бессознательного. Что произойдет, если мы станем более ясно и четко понимать наши желания и цели?

Представьте себе, что вы приняли волшебную таблетку, которая на время устраняет все сдерживающие факторы, усвоенные правила и моральные нормы. Вы освобождаетесь от робости, нерешительности, тревожности, внутренней цензуры и любого внешнего давления. Действие волшебной таблетки продолжается в течение недели.

Что вы будете делать все это время? Что будете говорить? Как будет выглядеть ваша жизнь? Как будете себя чувствовать? Напишите, как бы вы прожили эту неделю. У вас есть на это четверть часа.

А теперь подумайте, могли бы вы сделать что-то из того, что вы записали, и без волшебной таблетки? К каким целям вы можете стремиться и без нее? Запишите свои мысли».

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации)*

Как правило, в ходе выполнения упражнения участники

---

<sup>45</sup> Данное упражнение описано В. В. Грищенко, Н. Е. Шустовой в кн.: Тренинг повышения эффективности социально-психологической адаптации детей вынужденных мигрантов : учебно-методическое пособие. Балашов : Изд-во «Николаев», 2004. 140 с.

осознают, что многое из того, что они сделали бы с помощью волшебной таблетки, могли бы сделать и без нее. Задача ведущего — донести до участников, что все зависит только от самого человека, главное — преодолеть страх, скованность и начать двигаться в направлении цели.

### **Упражнение «Сахарные башни»<sup>46</sup>**

*Цель:* упражнение дает участникам возможность почувствовать себя как в роли лидера, так и в роли подчиненного, выбрать для себя наиболее приемлемую стратегию поведения, осознать плюсы и минусы обеих ролей.

*Продолжительность:* полтора часа.

*Инструкция:* говорит ведущий: «Вы группа работников на заводе. Ваша работа заключается в построении башен из сахара. Есть несколько подобных рабочих групп, и все они работают в разных местах на просторах страны. Вследствие увеличения спроса на башни и новых указаний о безопасности, обязывающих строго соблюдать нормы постройки, генеральный директор завода объявил о новой системе поощрения, основанной на достижении цели, высокой производительности, отсутствии сбоев.

Руководитель группы возглавляет работу трех участников группы.

Задание каждого работника группы — построить башню как можно выше рукой, не являющейся доминантной (левой рукой для правшей и правой для левшей), с закрытыми, завязанными глазами.

Будет несколько серий постройки. Перед началом каждой серии руководитель провозгласит ее номер. С этой минуты глаза работников должны быть закрыты до окончания этой серии. Руководитель группы должен договориться с каждым из своих работников о высоте башни, которую он собирается построить

<sup>46</sup> Данное упражнение описано Н. Ю. Хрящевой в кн.: Психогимнастика в тренинге : учебное пособие. СПб. : Речь, 2014. 272 с.

(цель). После того как цель каждого будет записана наблюдателем группы, начинается постройка.

Башню можно строить одним единственным способом — кубики кладут один на другой (если это кубик сахара прямоугольной формы, нужно ставить на узкое, а не широкое ребро). Нельзя строить основу из двух кубиков.

Если в течение постройки вся башня или ее часть рухнули, серия для работника закончилась и его оценка — ноль. Если башня закончена и стоит устойчиво, проводится сравнение результата с поставленной целью. Предположим, что высота башни должна быть восемь кубиков. Если высота построенной башни ниже заданной (семь кубиков вместо восьми), получаемая оценка — ноль. Если высота построенной башни соответствует заданной цели или больше нее (восемь кубиков и больше), оценка, которая ставится, восемь. Другими словами, невозможно получить оценку, превышающую по величине цель.

В конце каждой серии наблюдатель записывает достижения группы для этой серии».

#### *Обсуждение итогов упражнения*

Ведущий обращается к участникам упражнения со следующими вопросами:

1. Как вы себя чувствовали в роли лидера?
2. Как вы себя чувствовали в роли подчиненного?
3. В какой роли вам комфортнее было находиться? А в какой сложнее и почему?
4. Какой вывод вы могли бы сделать после упражнения?

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации)*

В процессе упражнения участники осознают, что некоторым комфортнее быть лидером и руководить процессом, а некоторым, наоборот, комфортнее быть хорошим исполнителем и четко выполнять поручения. Задача ведущего — обратить внима-

ние участников на этот факт и помочь сделать соответствующие выводы.

### Упражнение «Неуверенный человек»

*Цель:* выявить установки, чувства и поведение уверенного и неуверенного человека.

*Продолжительность:* 20 мин.

*Инструкция:* говорит ведущий: «Опишите, пожалуйста, уверенного и неуверенного человека с точки зрения его установок, чувств и поведения».

#### Структура уверенности/неуверенности в себе

	Установки	Чувства	Поведение
Уверенный человек			
Неуверенный человек			

#### Обсуждение итогов упражнения

Ведущий обращается к участникам упражнения со следующими вопросами:

1. Как можно увидеть со стороны уверенного человека?
2. Как можно увидеть со стороны неуверенного человека?

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации*

- В ходе упражнения участники осознают важность внутренних установок человека, которые программируют его на достижение успеха (в случае с уверенным поведением), либо наоборот, на избегание неудач (в случае с неуверенным поведением).
- Также происходит осознание того, что уверенные люди склонны испытывать преимущественно положительные эмоции, а неуверенные — отрицательные.

- Уверенное поведение, равно как и неуверенное, можно увидеть со стороны. Задача ведущего — донести до участников важность внешнего вида, тона голоса, направленности взгляда, открытых либо закрытых поз, скорости и качества речи для формирования единого образа уверенного/неуверенного человека.

### **Упражнение «Устройство на работу»**

*Цель:* изучив стратегию поведения уверенного и неуверенного человека, отработать на практике уверенное поведение среди участников упражнения.

*Продолжительность:* полтора часа.

#### *Инструкция*

Часть 1. Участникам предлагается ответить на вопросы: какими словами оперируют уверенные и неуверенные в себе люди? Есть ли в их словарном запасе, а также в их формулировках разница?

Вопросы	Уверенный человек	Неуверенный человек
Руководитель дает вам достаточно сложное задание и, рассказав вам его содержание, ждет от вас ответ. Ваш ответ:		
Вы надели нарядную, яркую одежду и направляетесь в театр; навстречу вам идет пьяная компания — увидев вас, они начинают смеяться над вашим внешним видом. Ваша реакция:		
Вас просят об услуге, которая в данный момент является для вас тяжелой и энергозатратной, тем более вы не располагаете свободным временем. Ваш ответ:		

Часть 2. Участникам предлагается поделиться на подгруппы, выбрать в подгруппе одного лидера. В последующем лидер будет исполнять роль формального руководителя предприятия, задача которого — провести собеседование и выбрать из нескольких кандидатов того, кто больше подходит его организации. По завершении упражнения задача лидера — проговорить свое мотивированное решение о принятии конкретного человека на работу, а также о тех участниках, кому он отказал в принятии на работу, объяснить почему.

	Поведение	Коммуникация	Эмоциональность	Уравновешенность	Стрессоустойчивость	Целеустремленность	Уровень притязаний	Примечания
Участник № 1 ФИО:								
Участник № 2 ФИО:								
Участник № 3 ФИО:								
Участник № 4 ФИО:								
Участник № 5 ФИО:								
Участник № 6 ФИО:								
Участник № 7 ФИО:								

### *Обсуждение итогов упражнения*

Ведущий обращается к участникам упражнения со следующими вопросами:

1. Что вы чувствуете после завершения упражнения?
2. Те участники, кого руководитель принял на работу, каким образом вам удалось достичь успеха, на ваш взгляд?
3. Те участники, которым отказали в принятии, как вы думаете, в чем причина отказа?
4. Руководители, насколько вам легко/сложно было принимать мотивированное решение?
5. Какие выводы вы можете сделать, исходя из данного упражнения?

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации)*

В процессе упражнения участники осознают, что, несмотря на игровую обстановку, в процессе прохождения собеседования испытывают определенный стресс и дискомфорт. Задача ведущего — обратить внимание участников на важность предварительной тренировки всех компонентов уверенного поведения.

#### 4. Модуль командообразования

---

Задачи модуля:

- повысить осведомленность участников тренинга в области командообразования,
- научить формировать, развивать и поддерживать на должном уровне навыки, необходимые для командной работы;
- закрепить на практике навыки работы в команде.

##### **Упражнение «Я никогда не...»**

*Цель:* раскрепощение участников, создание доверительной обстановки, повышение осведомленности участников о жизни друг друга, развитие групповой сплоченности.



*Продолжительность:* 30 мин.

*Инструкция:* участвуют 7–15 человек. Для упражнения необходимы фишки согласно числу участников. Фишками могут послужить крупные фасолы, спички или другие небольшие одинаковые предметы.

Первый игрок говорит: «Я никогда не...», дальше он называет то, что никогда не делал в своей жизни (игра на честность). Например:

- не держал кошек в доме;
- не был за границей;
- не носил сапоги;
- не брился и т. д.

Допустим, игрок сказал: «Я никогда не ел ананасы». Все игроки, которые ели ананасы, должны дать ему по одной фишке. Затем ход переходит к другому игроку, и он называет то, что никогда не делал. Задача каждого игрока — назвать что-то такое, что он никогда не делал, а все или большинство присутствующих делали.

Игра заканчивается через определенное количество кругов. Выигрывает тот, кто набрал наибольшее количество фишек.

*Обсуждение итогов упражнения*

Ведущий обращается к участникам упражнения со следующими вопросами:

1. Какие чувства вы испытывали в процессе упражнения?
2. Что нового узнали о других участниках?
3. Какой вывод вы могли бы сделать после упражнения?

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации)*

- Как правило, участники отмечают, что в процессе упражнения узнали много нового и интересного друг о друге за столь короткое время.
- Участники упражнения, сами того не осознавая, становятся более открытыми по отношению друг к другу, на-

чинают постепенно избавляться от социально желательного поведения.

### **Упражнение «Я глазами других людей...»<sup>47</sup>**

*Цель:* упражнение дает участникам возможность увидеть себя глазами своего окружения, подчеркнуть свои положительные качества.

*Продолжительность:* один час.

*Необходимые материалы:* листы бумаги, ручки.

*Подготовка к упражнению:* каждый участник пишет на листе бумаги свое имя и фамилию, затем листы перемешиваются между собой и в случайном порядке раздаются участникам.

*Инструкция:* говорит ведущий: «Опишите товарища с точки зрения абстрактного явления, энергии, стихии, животного, неодушевленного предмета. При этом припишите этому предмету те личностные характеристики, которыми обладает ваш герой».

Например: «Я хочу вам представить белоснежную яхту, которая плывет, рассекая волны морей и океанов. Яхта очень целеустремленна, но в то же время грациозна и изящна, в умеренном темпе стремится к достижению намеченных целей. Ее красотой восхищаются капитаны и моряки других кораблей».

*Обсуждение итогов упражнения*

Ведущий обращается к участникам упражнения со следующими вопросами:

1. Что вы чувствуете после завершения упражнения?
2. Как вам описание вашей личности из уст другого человека?
3. Какие чувства вы испытывали, слушая описание себя?
4. Понравилось ли вам то, что вы слышали про себя?
5. Какой вывод вы могли бы сделать после упражнения?

---

<sup>47</sup> Данное упражнение под названием «Презентация товарища» описано О. В. Евтиховым в кн.: Практика психологического тренинга: учебное пособие. СПб. : Речь, 2005. 256 с.

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации)*

- Как правило, участники, услышав из чужих уст свое описание, приятно удивляются, что производят такое интересное впечатление на людей.
- Участники становятся более открытыми и толерантными по отношению друг к другу, растет сплоченность внутри группы.

#### **Упражнение «Рисунок по кругу»<sup>48</sup>**

*Цель:* упражнение дает участникам возможность научиться понимать друг друга без слов, с помощью творческих образов.

*Продолжительность:* 30 мин.

*Инструкция:* каждому участнику раздается белый лист бумаги формата А4 и цветные карандаши, включая простой карандаш. Затем тренер говорит: «Каждый из вас начинает рисовать все, что приходит в голову, и по моей команде передает свой рисунок следующему участнику, который в свою очередь продолжает рисовать уже на вашем рисунке, и так, пока ваш рисунок не вернется снова к вам. Например, если участников восемь, то на вашем рисунке, кроме вас, остальные семь человек что-то добавляют от себя. Когда рисунок возвращается к вам, вы поднимаете руку и дальше не передаете».

Когда все участники завершат процесс, необходимо все рисунки обсудить.

Участники дают название каждой работе.

*Обсуждение итогов упражнения*

Ведущий обращается к участникам упражнения со следующими вопросами:

1. Какие у вас были мысли, когда вы начинали рисовать?

---

<sup>48</sup> Данное упражнение описано Н. Ю. Хрящевой в кн.: Психогимнастика в тренинге : учебное пособие. СПб. : Речь, 2014. 272 с.

2. Какие у вас были мысли, когда к вам переходили по кругу рисунки других участников?

3. Какие эмоции вы испытали, когда получили ваш рисунок?

4. По какому принципу выбирали цвет карандаша?

5. Что вы испытывали, не зная, когда будет переход хода? Какую стратегию вы выбрали для себя?

6. Как происходит у вас в жизни, когда необходимо сделать работу за очень короткий срок и вас подгоняют?

7. Какой вывод вы могли бы сделать после завершения упражнения?

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации)*

У некоторых участников получается вникнуть в первоначальную идею автора, но не всем удается угадать ее и как результат создать единый образ. Они рисуют плоды своей фантазии, не относящиеся к изначальной идее автора. Задача ведущего — обратить внимание участников на то, что им следует концентрироваться не только на себе и своих идеях, но и на людях, с которыми они взаимодействуют.

### **Упражнение «Ассоциации»<sup>49</sup>**

**Цель:** выявить уровень осведомленности участников друг о друге, описать друг друга с помощью творческих ассоциаций.

**Продолжительность:** 30 мин.

**Инструкция:** выбирается водящий, который «задумывает» кого-нибудь из присутствующих. Далее все играющие по кругу задают ему вопросы типа:

— Если бы это было дерево (дом, цветок, погода, занавески, книга, собака...), то какое?

---

<sup>49</sup> Данное упражнение описано В. В. Грищенко, Н. Е. Шустовой в кн.: Тренинг повышения эффективности социально-психологической адаптации детей вынужденных мигрантов : учебно-методическое пособие. Балашов : Изд-во «Николаев», 2004. 140 с.

Ведущий думает, стараясь представить себе этого человека, и отвечает, например:

— Это был бы дуб, растущий в чистом поле.

Все играющие стараются понять, кому же из них подходит это определение.

Тот, кто решил, что он догадался, может попытаться назвать задуманное имя. Если он угадал, он сам становится водящим, если нет — пробует кто-то другой.

*Обсуждение итогов упражнения*

Ведущий обращается к участникам упражнения со следующими вопросами:

1. Какие чувства вы испытывали, когда загадывали вас?
2. Насколько ваше мнение схоже с мнением ваших друзей, описывающих вас?
3. Хотелось ли что-нибудь поменять в своем описании?

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации)*

Ведущему следует внимательно следить за формулировками ассоциаций участников, а также за ответной реакцией загаданного участника. Иногда эти ассоциации могут задеть загаданного игрока и как результат вызвать негативные эмоции. Задача ведущего — суметь нейтрализовать их.

### **Упражнение «Зверь, птица, рыба»<sup>50</sup>**

*Цель:* отработка участниками упражнения навыков группового взаимодействия.

*Продолжительность:* 20 мин.

*Инструкция:* участники становятся в круг, в центр которого встает водящий. Водящий закрывает глаза и начинает вращаться вокруг своей оси, вытянув вперед правую руку и повторяя слова: «Рыбы, птицы, звери». Затем он останавливается и го-

<sup>50</sup> Данное упражнение описано Н. Ю. Хрящевой в кн.: Психогимнастика в тренинге : учебное пособие. СПб. : Речь, 2014. 272 с.

ворит любое из этих трех слов, показывая на кого-то из участников. Тот, на кого показали, должен быстро сказать название птицы, рыбы или зверя, в зависимости от того, что было названо водящим.

Водящий считает до трех, и если за это время стоящий в кругу не успел ничего сказать или сказал не то, что нужно, выходит из упражнения. Названия рыб, птиц, зверей не должны повторяться.

Выигрывают упражнение самые внимательные и знающие наибольшее количество названий животных участники.

*Обсуждение итогов упражнения*

Ведущий обращается к участникам упражнения со следующим вопросом: «Как вы себя чувствуете после упражнения?»

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации)*

Данное упражнение проводится в качестве разминки между двумя более сложными заданиями и служит отличным нейтрализатором негативных эмоций и усталости.

### **Упражнение «Групповой ритм»<sup>51</sup>**

*Цель:* содействие формированию навыка согласования своих действий с группой.

*Необходимые материалы:* различные музыкальные инструменты.

*Инструкция*

Участники сидят по кругу. В центре находятся различные музыкальные инструменты либо их аналоги. Каждый участник выбирает себе тот инструмент, на котором хотел бы импровизировать.

На первом этапе каждый участник импровизирует на своем инструменте, создавая свой собственный ритм. Импровизация

---

<sup>51</sup> Данное упражнение описано Н. В. Рождественской, А. В. Толшиным в кн.: Креативность: пути развития и тренинги : учебное пособие. СПб. : Речь, 2006. 320 с.

происходит одновременно, не по очереди. В этот момент необходимо включить микрофон и записать образовавшийся шум на кассету, а затем дать участникам прослушать и обсудить: «Слышите ли вы себя в общем шуме?», «Что вы чувствовали, когда пытались сохранить свой ритм, а все вокруг сбивали вас с него?» и т. п.

На втором этапе группа по сигналу ведущего должна начать импровизировать одновременно, цель — создание единого группового ритма. Если участникам будет тяжело, ведущий может задать групповой ритм хлопками. На это упражнение необходимо дать пять–семь минут, чтобы участники поняли, что необходимо делать, чтобы быть в едином ритме.

#### *Обсуждение итогов упражнения*

Ведущий обращается к участникам упражнения со следующими вопросами:

1. Что вы чувствуете после завершения упражнения?
2. Когда и для чего необходимо быть в «едином ритме»?
3. С какими трудностями вы столкнулись, импровизируя вместе с группой?
4. Что помогло попасть в единый ритм?
5. Может ли человек, находясь в состоянии злости или гнева, стать частью единого ритма своей группы?
6. Что необходимо делать, чтобы быть в едином ритме с группой, но при этом не потерять свой ритм?

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации)*

Данное упражнение дает возможность прочувствовать важность со-настройки участников друг с другом. Поначалу участникам может казаться, что ничего не получается, кроме сплошного хаоса. Задача ведущего — вселить в участников уверенность в групповом успехе.

### Упражнение «Групповой рассказ»<sup>52</sup>

*Цель:* развитие среди участников способности к согласованным действиям, сплочение группы.

*Продолжительность:* 30 мин.

*Инструкция:* группа разбивается на две команды (лучше выполнять упражнение в круге, разделив участников на два полукруга). Каждой команде необходимо сочинить групповой рассказ. При этом можно взять какой-нибудь предмет, например ручку или карандаш, как «рабочий инструмент писателя».

Представитель первой команды берет ручку и произносит первую фразу, на пример: «Была хорошая погода...» — и передает ручку следующему по кругу участнику из этой команды. Следующий участник повторяет предыдущую фразу и в качестве продолжения добавляет свою, например: «Была хорошая погода, и у всех было хорошее настроение...», после чего передает «авторское перо» следующему, который также повторяет предыдущую фразу и дополняет ее своей. После некоторых продолжений (если участники поняли, что их дополнение должно согласовываться с предыдущим рассказом) ведущий предлагает участникам больше не повторять уже «написанную» часть рассказа, а очередному «писателю» просто продолжать рассказ дальше. Когда очередь доходит до последнего участника из этой группы, он снова передает «перо» первому участнику для продолжения рассказа.

Процедура заканчивается, если команда допустит длинную паузу или какой-нибудь участник продолжит рассказ фразой, содержательно не стыкующейся с предыдущим рассказом. После этого свой рассказ сочиняет вторая команда. По окончании оценивается фантазия каждой команды, длина рассказа и обсуждаются затруднения.

---

<sup>52</sup> Данное упражнение описано С. В. Гиппиус в кн.: Тренинг развития креативности, гимнастика чувств : учебное пособие. СПб. : Речь, 2001. 357 с.



### *Обсуждение итогов упражнения*

Ведущий обращается к участникам упражнения со следующими вопросами:

1. Что вы чувствуете после завершения упражнения?
2. Насколько легко/сложно вам давалось продолжить групповой рассказ?
3. Возникало ли желание продолжить рассказ вместо другого участника несколько иначе?

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации)*

Некоторые участники упражнения могут продолжить рассказ так, что изначальная идея будет теряться. Это может вызвать возмущение остальных участников. Дополнения некоторых участников могут выходить за рамки приличия и культурности. Задача ведущего — обратить особое внимание на таких игроков и вовремя скорректировать их.

### **Упражнение «Блиндаж»<sup>53</sup>**

*Цель:* развитие у участников способности к согласованным действиям. Сплочение группы. Выбор стратегий действия участников в ситуациях эмоционального напряжения.

*Продолжительность:* 30 мин.

*Инструкция:* на полу растеливаются четыре-пять газет такого размера, чтобы на них могла свободно уместиться вся группа. Группе объясняется, что расстеленные на полу газеты будут являться «блиндажами», в которых участникам необходимо «укрыться» по сигналу ведущего. (Таким сигналом может быть остановка музыки. Также для подачи сигнала может быть использован свисток.)

---

<sup>53</sup> Данное упражнение под названием «На льдине» описано О. В. Евтиховым в кн.: Практика психологического тренинга: учебное пособие. СПб. : Речь, 2005. 256 с.

Участники свободно перемещаются по комнате и по сигналу ведущего «укрываются в блиндажах» — вставая (запрыгивая) на ближайшие газеты.

Участник, не уместившийся на газете, считается погибшим. В этом случае группа получает порицание ведущего за то, что не уберегла товарища, и выполняет упражнение еще раз в том же варианте сложности. При успешном выполнении ведущий уменьшает количество «блиндажей», убирая одну газету, и продолжает упражнение. На последнем этапе группе предстоит «уместиться в очень маленьком блиндаже», что невозможно без реальной физической поддержки участниками друг друга.

#### *Обсуждение итогов упражнения*

Ведущий обращается к участникам со следующими вопросами:

1. Какие чувства вы испытывали, выполняя данное упражнение?
2. Что мешало выполнению упражнения?
3. Что помогало при выполнении упражнения?
4. Какой вывод вы могли бы сделать после завершения упражнения?

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации)*

У некоторых участников может возникнуть раздражение (вплоть до отказа от упражнения) в ответ на то, что в рамках упражнения, для того чтобы группа выиграла, придется тесно соприкасаться телами с другими участниками. Задача ведущего — заранее обговорить этот вопрос и в случае необходимости освободить некоторых участников от упражнения, предложив им функцию наблюдателей.

### Упражнение «Танец с листком»<sup>54</sup>

*Цель:* развитие межличностной чувствительности, взаимопонимания.

*Продолжительность:* 30 мин.

*Инструкция:* упражнение выполняется в парах. Для выполнения упражнения лучше использовать соответствующую музыку.

Каждой паре предлагается взять по одному листку бумаги, встать лицом друг к другу и соприкоснуться лбами. Листок бумаги при этом прокладывается между лбами. Задача каждой пары — двигаться по комнате, удерживая свой листок лбами. Руки при этом необходимо заложить за спину. При этом участникам нельзя долго стоять на месте и нельзя разговаривать.

Парам необходимо найти каналы интуитивного понимания партнера. Партнеры, которые уронили листок, должны замереть в тех позах, в которых они находятся в момент, когда их листок коснется пола. И должны оставаться в них до окончания общей процедуры. Упражнение закончится тогда, когда останется только одна пара.

Выполнение упражнения в небольших комнатах усложняется, так как участникам необходимо делать много виражей, чтобы не столкнуться с другими участниками или со стенкой. При этом участникам необходимо постоянно чувствовать друг друга, понимать, кто первым входит в поворот. В больших помещениях можно усложнить упражнение, беспорядочно расставив по комнате стулья.

В задании есть лазейка, которую не сразу замечают участники. Замереть нужно только в тот момент, когда листок коснется пола. А пока он падает, можно успеть принять более удобную позу, хотя бы выпрямиться. Кто-то даже успевал сесть на стул.

---

<sup>54</sup> Данное упражнение под названием «Презентация товарища» описано О. В. Евтиховым в кн.: Практика психологического тренинга : учебное пособие. СПб. : Речь, 2005. 256 с.

Но иногда участники так и стоят, лоб в лоб. На эти моменты следует обратить внимание в процессе обсуждения.

*Обсуждение итогов упражнения*

Ведущий обращается к участникам упражнения со следующими вопросами:

1. Что вы чувствуете после завершения упражнения?
2. Понравилось ли вам взаимодействовать с вашим партнером по упражнению?
3. От чего зависел успех этого упражнения?
4. Какой вывод вы могли бы сделать после завершения упражнения?

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации)*

Из-за повышенной травмоопасности в процессе выполнения упражнения задача ведущего — внимательно следить за движениями участников, а в случае необходимости брать себе в помощники наблюдателей из числа игроков.

### **Упражнение «Бег с препятствиями»<sup>55</sup>**

*Цель:* эта игра требует большой сосредоточенности, поэтому не стоит проводить ее больше двух раз подряд. Для проведения этого упражнения необходимо, чтобы в группе была доверительная атмосфера. А водящему в этой игре потребуется много мужества. В конце упражнения водящего ждет награда, он выдержит испытание на доверие и не будет оставлен другими в беде.

*Продолжительность:* 30 мин.

*Материалы:* повязка на глаза для водящего.

*Инструкция:* говорит ведущий: «Разойдитесь по комнате и сядьте на пол не очень близко друг к другу, так, чтобы расстояние между вами было примерно полтора метра. Сейчас

---

<sup>55</sup> Данное упражнение описано Н. Ю. Хрящевой в кн.: Психогимнастика в тренинге : учебное пособие. СПб. : Речь, 2014. 272 с.

вы все будете препятствиями. Но, к счастью, не молчаливыми: как только водящий, у которого завязаны глаза, приближается к вам, вы жужжанием или напевом предупреждаете его».

Задача ведущего — пройти между препятствиями и объяснить, что нельзя жужжать двум участникам упражнения одновременно. Как только водящий отошел от одного препятствия, то жужжать должен тот, к которому он приближается.

Все должны голосом помогать водящему обойти помещение и нигде не удариться. Если водящий подошел к какому-то из препятствий слишком близко, то он услышит нарастающий звук и сможет изменить направление. Водящий не должен останавливаться.

Ведущий должен внимательно присматривать за тем, чтобы водящий не ударился о стенку или мебель. Кто хочет попробовать первым — идти, не видя препятствий, полагаясь только на их голоса?

#### *Обсуждение итогов упражнения*

Ведущий обращается к участникам со следующими вопросами:

1. Как вы себя чувствовали, когда были водящим?
2. Был ли вы уверены, что все будут достаточно внимательны к вам?
3. Удостоверились ли вы в этом в течение упражнения?
4. Было ли вам в какой-то момент не по себе?
5. Что вы чувствовали, когда были препятствием?
6. Какой вывод вы могли бы сделать после завершения упражнения?

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации)*

- Из-за повышенной травмоопасности в процессе выполнения упражнения задача ведущего — внимательно следить за движениями участников, а в случае необходимости брать себе в помощники наблюдателей из числа игроков.

- Данная игра демонстрирует на практике имеющийся уровень доверия/недоверия участников друг другу.

### **Упражнение «Сиамские близнецы»<sup>56</sup>**

*Цель:* научить участников гибкости в общении друг с другом, способствовать возникновению доверия между ними.

*Продолжительность:* 30 мин.

*Инструкция:* говорит ведущий: «Разбейтесь на пары, встаньте плечом к плечу, обнимите друг друга одной рукой за пояс, правую ногу поставьте рядом с левой ногой партнера. Теперь вы сросшиеся близнецы: две головы, три ноги, одно туловище и две руки. Попробуйте походить по помещению, что-то сделать, лечь, встать, порисовать, попрыгать, похлопать в ладоши и т. д. Чтобы «третья» нога действовала дружно, ее можно скрепить либо веревкой, либо резинкой. Кроме того, близнецы могут «срастись» не только ногами, но спинками, головами и проч.».

*Обсуждение итогов упражнения*

Ведущий обращается к участникам со следующими вопросами:

1. Что вы чувствуете после завершения упражнения?
2. Каково вам было взаимодействовать с вашим товарищем в паре?
3. В чем заключалась сложность взаимодействия?
4. Легко ли вы понимали, что вам пытался сказать ваш товарищ?
5. Какой вывод вы могли бы сделать после завершения упражнения?

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации)*

- Как правило, упражнение вызывает положительные эмоции у участников тренинга, ощущается групповая динамика и взаимодействие.

---

<sup>56</sup> Данное упражнение описано О. В. Евтиховым в кн.: Практика психологического тренинга : учебное пособие. СПб. : Речь, 2005. 256 с.

- В редких случаях в игре может появиться так называемый изгой — участник, с которым никто не захочет быть в паре. Задача ведущего — попытаться мягко сгладить данную ситуацию и дать возможность этому участнику проявить себя.

### **Упражнение «Шеренга»<sup>57</sup>**

*Цель:* обучение участников упражнения пользоваться невербальными средствами общения в коллективе.

*Продолжительность:* 20 мин.

*Инструкция:* говорит ведущий: «Ваша задача — построиться в шеренгу по следующим критериям без слов, используя только жесты, мимику и телодвижения:

- рост;
- цвет волос;
- цвет глаз;
- алфавит;
- размер ноги;
- знак зодиака;
- дата рождения».

*Обсуждение итогов упражнения*

Ведущий обращается к участникам со следующими вопросами:

1. Что вы чувствуете после завершения упражнения?
2. Были ли сложности с пониманием информации с помощью невербальных средств общения?
3. Кто взял на себя роль лидера и организовывал всех остальных?
4. Какой вывод вы могли бы сделать после завершения упражнения?

---

<sup>57</sup> Данное упражнение под названием «Построиться по росту» описано В. В. Гриценко, Н. Е. Шустовой в кн.: Тренинг повышения эффективности социально-психологической адаптации детей вынужденных мигрантов : учебно-методическое пособие. Балашов : Изд-во «Николаев», 2004. 140 с.

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации)*

Данное упражнение проводится в качестве разминки между двумя более сложными заданиями и служит отличным нейтрализатором негативных эмоций и усталости, а также дает возможность обратить внимание участников на важность невербальной составляющей процесса общения.

### **Упражнение «Пум-пум»<sup>58</sup>**

*Цель:* упражнение дает возможность участникам научиться пользоваться невербальными средствами общения в коллективе.

*Продолжительность:* 20–30 мин.

*Инструкция:* ведущий задумывает внешний признак, который есть у одних участников и которого нет у других. Игроки по очереди спрашивают у ведущего: «У меня есть пум-пум?» Ведущий отвечает соответственно да или нет. Далее идет активное обсуждение, какой же признак был загадан.

*Обсуждение итогов упражнения*

Ведущий обращается к участникам упражнения со следующими вопросами:

1. Как возник ответ? (Тому, кто нашел ответ.)
2. Какие чувства, состояния возникали у вас, как они изменялись во время поиска ответа?
3. Какой вывод вы могли бы сделать после завершения упражнения?

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации)*

- В процессе упражнения ощущается рост групповой динамики и взаимодействия. Вся участники работают на единую цель — как можно быстрее отгадать загадку.

---

<sup>58</sup> Данное упражнение описано Н. Ю. Хрящевой в кн.: Психогимнастика в тренинге : учебное пособие. СПб. : Речь, 2014. 272 с.



- Участникам приходится быть максимально внимательными к мелочам, на которые в обычной жизни чаще всего внимания не обращают.

### **Упражнение «Путаница»<sup>59</sup>**

*Цель:* освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства; потренироваться в определении четких, ясных признаков лидерского поведения, осознании лидерских качеств.

*Продолжительность:* один час.

*Инструкция:* группа становится в круг, все участники протягивают руки внутрь круга, а тренер соединяет руки играющих таким образом, чтобы получилась путаница. В каждой руке игрока должна оказаться рука другого участника. При этом тренер должен попытаться соединить вместе как можно более удаленных друг от друга участников. Когда путаница создана, группе дается ограниченное время, чтобы распутаться, не расцепляя при этом рук, и с осторожностью отнестись к партнерам по игре, чтобы не причинить им боль непродуманными движениями и действиями.

Финалом упражнения будет либо круг, либо несколько групп игроков, последовательно соединенных друг с другом. Из опыта известно, что в 90 % случаев задача, какой бы сложной она ни казалась на первый взгляд, выполнима. Редкий случай — узел, распутать который не представляется возможным. Так что в ходе упражнения ведущий исполняет две роли:

1. Поддерживает игроков в стремлении распутаться, напоминает о внимательном отношении друг к другу, поощряет проверку различных вариантов действия;

---

<sup>59</sup> Данное упражнение описано В. В. Грищенко, Н. Е. Шустовой в кн.: Тренинг повышения эффективности социально-психологической адаптации детей вынужденных мигрантов : учебно-методическое пособие. Балашов : Изд-во «Николаев», 2004. 140 с.

2. Стремится сохранить напряжение упражнения, азарт соревнования. Напоминает о том, что время упражнения ограничено, нагнетает напряжение и творческий запал.

*Обсуждение итогов упражнения*

Ведущий обращается к участникам упражнения со следующими вопросами:

1. Какие впечатления вынесли участники? Чем они хотят поделиться друг с другом?

2. Что, на их взгляд, могло усилить эффективность решения проблемы?

3. Кто был выдвинут группой в качестве лидера или стал лидером самопровозглашенным? Как относится группа к этому явлению?

4. Какой вывод вы могли бы сделать после завершения упражнения?

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации)*

В процессе упражнения, как правило, один из участников берет на себя роль лидера, руководит процессом распутывания путаницы. В процессе обсуждения можно спросить у участников, кто, по их мнению, выполнял эту роль и насколько им было комфортно работать с таким лидером.

**Упражнение «Катастрофа в пустыне»<sup>60</sup>**

*Цель:* упражнение дает возможность участникам отрабатывать навыки поведения в дискуссии, умение вести диспут, быть убедительным, изучить на конкретном материале динамику группового спора, открыть для себя традиционные ошибки, совершаемые людьми в полемике, потренировать способности выделять главное и отсеивать «шелуху», видеть существенные признаки предметов, научиться осознавать стратегические цели и именно им подчинять тактические шаги.

---

<sup>60</sup> Данное упражнение описано И. В. Вачковым в кн.: Основы технологии группового тренинга : пособие для тренеров. М. : Ось-89, 1999. 137 с.

*Продолжительность:* полтора часа.

*Инструкция:* каждый участник получает специальный бланк (или чертит его по указаниям ведущего).

Говорит ведущий: «С этого момента все вы пассажиры авиалайнера, совершавшего перелет из Европы в Центральную Африку. При полете над пустыней Сахарой на борту самолета внезапно вспыхнул пожар, двигатели отказали, и авиалайнер рухнул на землю. Вы чудом спаслись, но ваше местоположение неясно. Известно только, что ближайший населенный пункт находится от вас на расстоянии примерно 300 километров. Под обломками самолета вам удалось обнаружить пятнадцать предметов, которые остались неповрежденными после катастрофы.

Ваша задача — проранжировать эти предметы в соответствии с их значимостью для вашего спасения. Для этого нужно поставить цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 — у второго по значимости и так далее до пятнадцатого, наименее важного для вас. Заполняйте номерами первую колонку бланка. Каждый работает самостоятельно в течение пятнадцати минут».

Список предметов:

- охотничий нож;
- карманный фонарь;
- летная карта окрестностей;
- полиэтиленовый плащ;
- магнитный компас;
- переносная газовая плита с баллоном;
- охотничье ружье с боеприпасами;
- парашют красно-белого цвета;
- пачка соли;
- полтора литра воды на каждого;
- определитель съедобных животных и растений;
- солнечные очки на каждого;
- литр водки на всех;

- легкое полупальто на каждого;
- карманное зеркало.

После завершения индивидуального ранжирования ведущий предлагает группе разбиться на пары и проранжировать эти же предметы снова в течение десяти минут, уже совместно с партнером (при этом номерами заполняется второй столбик в бланке со списком предметов). Следующий этап упражнения — общее, групповое обсуждение с целью прийти к общему мнению относительно порядка расположения предметов, на которое выделяется не менее 30 мин.

Из наблюдения за работой участников хорошо видна степень сформированности умений организовывать дискуссию, планировать свою деятельность, идти на компромиссы, слушать друг друга, аргументированно доказывать свою точку зрения, владеть собой. Часто разворачивающиеся жаркие споры, когда никто не желает прислушаться к мнению других, наглядно демонстрируют самим участникам их некомпетентность в сфере общения и необходимость изменения своего поведения.

#### *Обсуждение итогов упражнения*

По окончании дискуссии ведущий объявляет, что игра завершена, поздравляет всех участников с благополучным спасением и предлагает обсудить итоги упражнения. Первым вопросом, на который ведущий просит ответить всех участников по кругу, является следующий: «Удовлетворен ли ты лично результатами прошедшего обсуждения? Объясни почему».

Ответы участников сопровождаются рефлексией, цель которой — осмысление процессов, способов и результатов индивидуальной и совместной деятельности. Возникшая в результате дискуссия подогревается ведущим, задающим уточняющие вопросы примерно такого типа:

1. Что вызвало твою удовлетворенность (неудовлетворенность)? Как по-твоему, в верном направлении продвигалась ваша дискуссия или нет?

2. Была ли выработана общая стратегия спасения? Что тебе помешало принять активное участие в обсуждении? Ты не согласен с принятым решением? Почему тебе не удалось отстоять свое мнение?

3. Кто в наибольшей степени повлиял на исход группового решения, то есть по сути дела оказался лидером, сумевшим повести за собой группу?

4. Что именно в поведении лидера позволило ему заставить прислушаться к себе? На какой стадии появился лидер?

5. Какими способами другие участники добивались согласия с их мнениями?

6. Какие способы поведения оказались наименее результативными?

7. Какие только мешали общей работе?

8. Как следовало бы построить дискуссию, чтобы наиболее быстрым способом достигнуть общего мнения и не ущемить права всех участников?

Обсуждение итогов упражнения должно подвести группу к тому, чтобы самостоятельно разобраться в вопросе, как наилучшим способом организовывать дискуссии, как избежать грубых столкновений в споре и расположить других к принятию своего мнения. Как правило, в процессе обсуждения затрагивается очень широкий спектр проблем: фазы, через которые проходит практически любая дискуссия, лидер и его качества, навыки эффективного общения, умения самопрезентации и т. д.

При необходимости ведущий только помогает более четко сформулировать найденные участниками закономерности. Очень большое значение имеет самоанализ собственного поведения, который обогащается обратной связью от других членов группы. От ведущего зависит, чтобы эта обратная связь не превратилась в серию взаимных обвинений, а носила конструктивный характер и была принята участниками.

Практически всегда возникает вопрос о «правильном» ответе на проблему дискуссии. Такой ответ дается ведущим, но с оговоркой, что это мнение зарубежных экспертов, с которым мы вправе не соглашаться, но вынуждены учесть важность выбора стратегии спасения для ранжирования предметов: либо двигаться по пустыне к людям, либо ждать помощи от спасателей. Если в группе при обсуждении практически не поднимался вопрос о стратегии, то на этом этапе обнаруживается, что часть участников молчаливо подразумевала первый вариант, в то время как другая часть имела в виду второй. Этим выявляется еще одна причина взаимного непонимания.

Ведущему следует акцентировать внимание при обсуждении результатов на таких аспектах, как получение участниками обратной связи друг о друге (в силу своей эмоциональной насыщенности игра позволяет хотя бы на какое-то время отключить механизм психологической защиты и стать самим собой — именно поэтому она эффективна на первых этапах групповой работы).

Итак, ответы.

Вариант «Ждать спасателей» (кстати, по мнению экспертов, предпочтительный):

- Полтора литра воды на каждого. В пустыне она необходима для утоления жажды.
- Карманное зеркало. Важно для сигнализации воздушным спасателям.
- Легкое полупальто на каждого. Прикроет от палящего солнца днем и от прохлады ночью.
- Карманный фонарь. Также средство сигнализации летчикам ночью.
- Парашют красно-белого цвета. И средство прикрытия от солнца, и сигнал спасателям.
- Охотничий нож. Оружие для добычи пропитания.
- Полиэтиленовый плащ. Средство для сбора дождевой воды и росы.

- Охотничье ружье с боеприпасами. Может использоваться для охоты и для подачи звукового сигнала.
- Солнечные очки на каждого. Помогут защитить глаза от блеска песка и солнечных лучей.
- Переносная газовая плита с баллоном. Поскольку двигаться не придется, может пригодиться для приготовления пищи.
- Магнитный компас. Большого значения не имеет, так как нет необходимости определять направление движения.
- Летная карта окрестностей. Не нужна, так как куда важнее знать, где находятся спасатели, чем определять свое местонахождение.
- Определитель съедобных животных и растений. В пустыне нет большого разнообразия животного и растительного мира.
- Литр водки на всех. Допустимо использовать в качестве антисептика для обеззараживания при любых травмах. В других случаях имеет малую ценность, поскольку при употреблении внутрь может вызвать обезвоживание организма.
- Пачка соли. Значимости практически не имеет.

Вариант «Двигаться к людям». Распределение по значимости будет иметь несколько иной вид:

- Полтора литра воды на каждого.
- Пачка соли.
- Магнитный компас.
- Летная карта окрестностей.
- Легкое полупальто на каждого.
- Солнечные очки на каждого.
- Литр водки на всех.
- Карманный фонарь.
- Полиэтиленовый плащ.
- Охотничий нож.

- Охотничье ружье с боеприпасами.
- Карманное зеркало.
- Определитель съедобных животных и растений.
- Парашют красно-белого цвета.
- Переносная газовая плита с баллоном.

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации)*

Существует альтернативный вариант данного упражнения. Он заключается в том, что участникам не предоставляется готовый список вещей, их задача — самим придумать и выбрать их. В данном случае есть большая вероятность того, что из группы выделится один либо несколько лидеров, которые будут руководить процессом группового взаимодействия.

### **Упражнение «Бумажный самолет»<sup>61</sup>**

**Цель:** усилить среди участников упражнения групповую сплоченность, показать им важность умения работать в группе.

**Продолжительность:** 20 мин.

**Инструкция:** группа делится на несколько команд, желательно, чтобы в каждой было по семь человек. Тренер говорит, что сейчас каждой команде нужно будет выполнить простое задание — сделать бумажный самолетик. При этом надо соблюдать несколько условий: после начала работы нельзя разговаривать; каждый сгиб делают два человека, причем каждый может пользоваться только одной рукой; пары работают по очереди, каждый раз делая по одному сгибу. Перед тем как начать работу, команды могут в течение пяти минут обсудить стратегию выполнения задания.

От каждой команды выбирается по одному представителю, которые следят за тем, чтобы в команде соперника все условия соблюдались. Каждое нарушение правила — штрафное очко для

---

<sup>61</sup> Данное упражнение описано Н. Ю. Хрящевой в кн.: Психогимнастика в тренинге : учебное пособие. СПб. : Речь, 2014. 272 с.



команды. В итоге выиграет та команда, которая наберет меньшее количество штрафных очков и чей самолет полетит дальше.

*Обсуждение итогов упражнения*

Ведущий обращается к участникам упражнения со следующими вопросами:

1. Что помогало выполнить задание и что мешало выполнению?
2. Какая стратегия была наиболее удачной?
3. Какие чувства возникали в процессе работы?
4. Какой вывод вы могли бы сделать после завершения упражнения?

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации)*

Данное упражнение дает участникам возможность прочувствовать важность нахождения общего языка друг с другом на интуитивном уровне, а также готовность подстраиваться под действия других участников для достижения общего результата.

### **Упражнение «Паутинка»<sup>62</sup>**

*Цель:* усилить среди участников упражнения групповую сплоченность. Посмотреть на себя со стороны.

*Продолжительность:* 30 мин.

*Инструкция:* ведущий обращается к участникам: «Мы живем среди других людей. Мнение другого человека добавляет что-то в нашу копилку знаний о себе. Иногда наше представление о себе совпадает с мнением окружающих, иногда нет, и это нормально. Упражнение «Паутинка» поможет взглянуть на себя глазами другого. Необходимо быть тактичными и говорить о своих товарищах только хорошее». Участники встают в круг. Ведущий бросает клубок, смотрит на человека, обращается к нему по имени и говорит о том, что ему нравится в его характере,

<sup>62</sup> Данное упражнение описано Н. Ю. Хрящевой в кн.: Психогимнастика в тренинге : учебное пособие. СПб. : Речь, 2014. 272 с.

поведении, внешности. Затем клубок бросает тот, кто его получил и т. д. Ведущий: «Посмотрите на эти нити, которые только что нас связали. Обычно мы их не видим, но они существуют. Пусть и в жизни нас всегда связывают нити теплых, добрых слов и чувств. А теперь распутаем паутинку, вспомним, что говорили нам другие участники».

#### *Обсуждение итогов упражнения*

Ведущий обращается к участникам упражнения со следующими вопросами:

1. Какие чувства вы испытываете после проведения упражнения?

2. Что хочется сказать остальным участникам тренинга?

*Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации)*

Данное упражнение подходит для завершения тренингового дня либо всего тренинга. Оно, как правило, сопровождается яркими эмоциями и выступает положительным энергетическим ресурсом для участников тренинга.

### **Список рекомендуемой литературы**

1. Вачков И. В. Основы технологии группового тренинга / И. В. Вачков. Москва : Ось-89, 1999. 137 с.
2. Гиппиус С. В. Тренинг развития креативности, гимнастика чувств / С. В. Гиппиус. Санкт-Петербург : Речь, 2001. 357 с.
3. Грищенко В. В. Тренинг повышения эффективности социально-психологической адаптации детей вынужденных мигрантов / В. В. Грищенко, Н. Е. Шустова. Балашов : Изд-во «Николаев», 2004. 140 с.
4. Евтихов О. В. Практика психологического тренинга / О. В. Евтихов. Санкт-Петербург : Речь, 2005. 256 с.
5. Марасанов Г. И. Социально-психологический тренинг / Г. И. Марасанов. Москва : Совершенство, 1998.
6. Рождественская Н. В. Креативность: пути развития и тренинги / Н. В. Рождественская, А. В. Толшин. Санкт-Петербург : Речь, 2006. 320 с.
7. Свияш А. Г. Уроки судьбы в вопросах и ответах / А. Г. Свияш. Москва : АСТ Астрель, 2008. 250 с.
8. Хрящева Н. Ю. Психогимнастика в тренинге / Н. Ю. Хрящева, С. И. Макшанов, Е. В. Сидоренко. Санкт-Петербург : Речь, 2014. 272 с.
9. Цыренова А. А. Учебно-методическое пособие для преподавателей к проведению ролевой игры «Переговоры» / А. А. Цыренова. Улан-Удэ : Изд-во ВСГТУ, 2006.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

---

## 1. Определение психологического портрета с использованием опросника Д. Кейрси<sup>63</sup> и анализ эффективной кадровой политики

---

### ***1 часть***

Инструкция: 1) прочтите каждое из утверждений вместе с двумя его возможными продолжениями; 2) выберите продолжение, которое соответствует Вам в большинстве жизненных ситуаций; 3) *на бланке ответов* (см. с. 167) перечеркните крест-накрест ячейку, соответствующую выбранному Вами утверждению.

Любые ответы возможны! Правильных и неправильных ответов здесь быть не может.

Просьба работать в темпе, не задумываясь подолгу над ответами.

Работайте последовательно, не пропуская ни одного вопроса.

1. В компании (на вечеринке) Вы:

- а) общаетесь со многими, включая и незнакомцев;
- б) общаетесь с немногими — исключительно Вашими знакомыми.

2. Вы человек скорее:

- а) реалистичный, нежели склонный теоретизировать;
- б) склонный теоретизировать, нежели реалистичный.

3. Как по-Вашему, что хуже:

- а) витать в облаках;
- б) придерживаться проторенной дорожки.

---

<sup>63</sup> На основе методики Изабель Маейрс и Кэтрин Бриггс. См. подробнее: Майерс И. Б., Майерс П. MBTI: определение типов. У каждого свой дар. М. : Карьера Пресс, 2014. 320 с. ; Кейрси Д. Пожалуйста, пойми меня! Темперамент. Характер. Интеллект / пер. с англ. М. : Черная белка, 2011. 320 с.

4. Вы более подвержены влиянию:

- а) принципов и законов;
- б) эмоций и чувств.

5. Вы более склонны:

- а) убеждать;
- б) затрагивать чувства.

6. Вы предпочитаете работать:

- а) выполняя все точно и в срок;
- б) не связывая себя определенными сроками.

7. Вы склонны делать выбор:

- а) довольно осторожно;
- б) внезапно, импульсивно.

8. В компании (на вечеринке) Вы:

- а) остаетесь допоздна, не чувствуя усталости;
- б) быстро утомляетесь и предпочитаете уйти пораньше.

9. Вас более привлекают:

- а) здравомыслящие люди;
- б) люди с богатым воображением.

10. Вам интереснее:

- а) то, что происходит в действительности;
- б) те события, которые еще могут произойти.

11. Оценивая поступки других людей, Вы больше учитываете:

- а) требования закона, нежели обстоятельства;
- б) обстоятельства, нежели требования закона.

12. Обращаясь к другим людям, Вы склонны:

- а) соблюдать формальности и этикет;
- б) проявлять свои личные, индивидуальные качества.

13. Вы человек скорее:

- а) точный, пунктуальный;
- б) неторопливый и медлительный.

14. Вас больше беспокоит необходимость:

- а) оставлять дела незаконченными;
- б) непременно доводить дела до конца.

15. В кругу знакомых Вы, как правило:

- а) в курсе происходящих там событий;
- б) узнаете о новостях с опозданием.

16. Повседневные дела Вам нравится делать:

- а) общепринятым способом;
- б) своим оригинальным способом.

17. Вы предпочитаете таких писателей, которые:

- а) выражают свои мысли буквально и напрямую;
- б) пользуются аналогиями и иносказаниями.

18. Что Вас больше привлекает:

- а) стройность мысли;
- б) гармония человеческих отношений.

19. Вы чувствуете себя увереннее:

- а) в логических умозаключениях;
- б) в практических оценках ситуации.

20. Вы предпочитаете, когда дела:

- а) решены и устроены;
- б) не решены и пока что не устроены («в процессе»).

21. Как, по-Вашему, Вы человек скорее:

- а) серьезный и определенный;
- б) беззаботный и беспечный.

22. При телефонных разговорах Вы:

- а) заранее НЕ продумываете все то, что нужно сказать;
- б) мысленно репетируете то, что будет потом сказано.

23. Как Вы считаете, факты:

- а) важны сами по себе («Факт — он и есть факт!»);
- б) есть проявление общей закономерности.

24. Фантазеры и мечтатели обычно:

- а) раздражают Вас;
- б) довольно-таки симпатичны Вам.

25. Вы чаще действуете как человек:

- а) хладнокровный;
- б) вспыльчивый и горячий.

26. Как по-Вашему, хуже быть:

- а) несправедливым;
- б) беспощадным.

27. Обычно Вы предпочитаете действовать:

- а) тщательно оценив все возможности;
- б) полагаясь на волю случая.

28. Вам приятнее:

- а) покупать что-либо;
- б) иметь возможность купить.

29. В компании Вы, как правило:

- а) первым заводите беседу;
- б) ждете, когда с Вами заговорят.

30. Здравый смысл:

- а) редко ошибается;
- б) часто попадает впросак.



31. Детям часто не хватает:

- а) практичности;
- б) воображения.

32. В принятии решений Вы руководствуетесь скорее:

- а) принятыми нормами;
- б) своими чувствами, ощущениями.

33. Вы человек скорее:

- а) твердый, нежели мягкий;
- б) мягкий, нежели твердый.

34. Что, по-Вашему, больше впечатляет:

- а) умение методично всё организовать;
- б) умение приспособиться и довольствоваться достигнутым.

35. Вы больше цените:

- а) определенность и законченность;
- б) открытость и многовариативность.

36. Новые и нестандартные отношения с людьми:

- а) стимулируют и придают Вам энергии;
- б) утомляют Вас.

37. Вы чаще действуете как:

- а) человек практического склада;
- б) человек оригинальный и необычный.

38. Вы более склонны:

- а) находить пользу в отношениях с людьми;
- б) понимать мысли и чувства других.

39. Что приносит Вам больше удовлетворения:

- а) тщательное и всестороннее обсуждение спорного вопроса;
- б) достижение соглашения по поводу спорного вопроса.

40. Вы руководствуетесь более:

- а) рассудком;
- б) велениям сердца.

41. Вам удобнее выполнять работу:

- а) по предварительной договоренности;
- б) которая подвернулась случайно.

42. Вы обычно полагаетесь:

- а) на организованность и порядок;
- б) на случайность и неожиданность.

43. Вы предпочитаете иметь:

- а) много друзей на непродолжительный срок;
- б) несколько (немного) старых друзей.

44. Вы руководствуетесь в большей степени:

- а) фактами и обстоятельствами;
- б) общими положениями и принципами.

45. Вас больше интересуют:

- а) производство и сбыт продукции;
- б) проектирования и исследования.

46. Что Вы скорее сочтете за комплемент:

- а) «Вот очень логичный человек»;
- б) «Вот тонко чувствующий человек».

47. Вы более цените в себе:

- а) невозмутимость;
- б) увлеченность.

48. Вы предпочитаете высказывать:

- а) окончательные и определенные утверждения;
- б) предварительные и неоднозначные утверждения.

49. Вы лучше чувствуете себя:

- а) после принятия решения;
- б) не ограничивая себя решениями.

50. Общаясь с незнакомыми, Вы:

- а) легко завязываете продолжительные беседы;
- б) не всегда находите подходящие темы для разговора.

51. Вы больше доверяете:

- а) своему опыту;
- б) своим предчувствиям.

52. Вы чувствуете себя человеком:

- а) более практичным, нежели изобретательным;
- б) более изобретательным, нежели практичным.

53. Кто заслуживает большего одобрения:

- а) рассудительный, здравомыслящий человек;
- б) человек, глубоко переживающий.

54. Вы более склонны:

- а) быть прямым и беспристрастным;
- б) сочувствовать людям.

55. Что, по-Вашему, предпочтительнее:

- а) удостовериться, что все подготовлено и улажено;
- б) предоставить событиям идти своим чередом.

56. Отношения между людьми должны строиться:

- а) на предварительной взаимной договоренности;
- б) в зависимости от обстоятельств.

57. Когда звонит телефон, Вы:

- а) торопитесь подойти к нему первым;
- б) надеетесь, что подойдет кто-то другой.

58. Что Вы цените в себе больше:

- а) развитое чувство реальности;
- б) пылкое воображение.

59. Вы больше придаете значение:

- а) тому, ЧТО сказано;
- б) тому, КАК сказано.

60. Что выглядит большим заблуждением:

- а) излишняя пылкость и горячность;
- б) чрезмерная объективность и беспристрастность.

61. Вы в основном считаете себя:

- а) трезвым и практичным;
- б) сердечным и отзывчивым.

62. Какие ситуации привлекают Вас больше:

- а) регламентированные и упорядоченные;
- б) неупорядоченные и нерегламентированные.

63. Вы человек скорее:

- а) педантичный, нежели капризный;
- б) капризный, нежели педантичный.

64. Вы чаще склонны:

- а) быть открытым и доступным людям;
- б) быть сдержанным и скрытным.

65. В литературных произведениях Вы предпочитаете:

- а) буквальность и конкретность;
- б) образность и переносный смысл.

66. Что для Вас труднее:

- а) находить общий язык с другими;
- б) использовать других в своих интересах.

67. Что бы Вы себе больше пожелали:

- а) ясности размышлений;
- б) умения сочувствовать.

68. Что хуже:

- а) быть неприхотливым;
- б) быть излишне привередливым.

69. Вы предпочитаете:

- а) запланированные события;
- б) незапланированные события.

70. Вы склонны поступать скорее:

- а) обдуманно, нежели импульсивно;
- б) импульсивно, нежели обдуманно.

### Регистрационный лист к опроснику Д. Кейрси

I			II			III			IV			V			VI			VII		
	а	б		а	б		а	б		а	б		а	б		а	б		а	б
1			2			3			4			5			6			7		
8			9			10			11			12			13			14		
15			16			17			18			19			20			21		
22			23			24			25			26			27			28		
29			30			31			32			33			34			35		
36			37			38			39			40			41			42		
43			44			45			46			47			48			49		
50			51			52			53			54			55			56		
57			58			59			60			61			62			63		
64			65			66			67			68			69			70		
Σ																				

E	I
---	---

S	N
---	---

T	F
---	---

J	P
---	---

Анализ и интерпретация полученных данных:

1. Суммируйте количество ответов (перечеркнутых Вами ячеек) по вариантам «а» и «б» по всем вертикальным столбцам регистрационного листа. Суммы запишите в соответствующие ячейки в строчке Σ.

2. Для первой шкалы (Е–I) обработка данных на этом заканчивается — запишите полученные Вами данные в ячейки внизу регистрационного листа, соответственно Е и I.

3. Данные столбцов «а» и «б» по шкалам II–III, IV–V, VI–VII складываются попарно. Суммы записываются в ячейки внизу регистрационного листа в соответствии с аббревиатурой (S, N, T, F, J или P).

4. Обведите те буквы (Е или I, S или N, T или F, J или P), которым соответствует большее число набранных Вами баллов по каждой паре.

5. В конечном счете Вы получите четыре буквы, которые свидетельствуют о Вашей принадлежности к определенному типу темперамента (Эпиметей (SJ), Дионисий (SP), Прометей (NT) или Аполлон (NF)) и соответствующему психологическому портрету (см. таблицу ниже).

Как определить свой тип темперамента (по Д. Кейрси)?

1) Посмотрите на пару «S (сенсорика) — N (интуиция)». Если Вы набрали большее количество баллов по S, напишите: «S». И наоборот, если Вы набрали большее количество баллов по N, напишите: «N».

2) *Те, кто набрал большее количество баллов по фактору S (сенсорика)*, посмотрите на пару «J–P». Если Вы набрали большее количество баллов по фактору J, то после S напишите: «J» — таким образом, Ваш тип — SJ (Эпиметей). Если же Вы набрали большее количество баллов по фактору P, то после S напишите: «P» — таким образом, Ваш тип — SP (Дионисий).

3) *Те, кто набрал большее количество баллов по фактору N (интуиция)*, посмотрите на пару «T–F». Если Вы набрали большее количество баллов по фактору T (логика), то после N напишите: «T» — таким образом, Ваш тип — NT (Прометей). Если же Вы набрали большее количество баллов по фактору F (чувствование), то после N напишите: «F» — таким образом, Ваш тип — NF (Аполлон).

## Модель Дэвида Кейрси



Рис. П.1. Модель Д. Кейрси

Как определить свой психологический портрет?

Инструкция: обведите те буквы в каждой паре (Е или I, S или N, Т или F, J или Р), которым соответствует большее число набранных Вами баллов в этих парах. В результате получится комбинация из четырех букв:

Тип темперамента	Психологический портрет				
Эпиметей (SJ)	ISFJ	ISTJ	ESFJ	ESTJ	
Дионисий (SP)	ISFP	ISTP	ESFP	ESTP	
Прометей (NT)	INTJ	INTP	ENTP	ENTJ	
Аполлон (NF)	INFP	INFJ	ENFP	ENFJ	

См. также «Психологические портреты (по Д. Кейрси)», представленные на с. 175.

### Краткая справка

**Е — экстраверсия:** открытость, коммуникабельность, готовность поддержать беседу, подзарядка своей энергетикой от общения с другими людьми.

*I — интроверсия:* замкнутость, закрытость, некоммуникабельность, культивирование информации преимущественно внутри себя.

*S — сенсорика:* основными критериями в принятии решений выступают опыт окружающих, здравый смысл и традиции («Так приятно»), абстрактные рассуждения отбрасываются.

*N — интуиция:* в процессе принятия решений опираются на свой внутренний голос и собственную интуицию (предчувствия) — поступают по-своему вне зависимости от общепринятых традиционных инструкций и подходов.

*T — логика:* в процессе обработки информации предпочитают объективный подход («Факты и только факты»), имеющий свои четкие законы и правила (логику).

*F — чувство:* в процессе обработки информации предпочитают субъективный подход («Хорошо это или плохо?», «Порядочно это или же непорядочно?») и категории этики ставят выше категорий логики.

*J — рациональность:* действуют в рамках заранее утвержденного плана, последовательно переходя от этапа на этап для достижения поставленной цели.

*P — иррациональность, спонтанность:* предпочитают ситуативный и многовариативный подход в действиях («по обстоятельствам»), импульсивны.

Таким образом, перед нами четыре основных психологических темперамента:

- *SJ (Эпиметей):* организатор, функциональный лидер. Последователен, соблюдает инструкции и контролирует их выполнение другими. Свойственны чувство долга, дисциплина и порядок. Исполнителен. Однако негибок, проявляет излишний педантизм.
- *SP (Дионисий):* тактик, «оперативник». Свойственны свобода, спонтанность реакций, стремление следовать собственным желаниям, импульсивность. Живет сегодняшним днем, по принципу «Здесь и сейчас», незаменим



в форс-мажорных (нестандартных) обстоятельствах.

- *NT (Прометей)*: стратег. Его интересуют анализ проблем, планирование, разработка перспектив развития. Генератор идей. Олицетворяет дух творческого поиска.
- *NF (Аполлон)*: катализатор групповой активности, эмоциональный лидер. Социально ориентирован и способен к налаживанию сотрудничества. Социально гибок, способен понять и оказать поддержку. Олицетворяет командный дух.

## Типы темпераментов (по Д. Кейрси)

<p>SJ- ЭПИМЕТЕЙ (рабочая лошадка, добросовестный и прилежный функционер)</p>	<p>SP-ДИОНИСИЙ (тактик, «оперативник»)</p>	<p>NT-ПРОМЕТЕЙ (креативщик, интеллектуал, новатор)</p>	<p>NF- АПОЛЛОН (клиенто- ориентированный и коммуникабельный сотрудник)</p>
			

Рис. П.2. Типы темпераментов (по Д. Кейрси)

Итак, Ваш тип темперамента (по Д. Кейрси)

Ваш психологический портрет (по Д. Кейрси)

### II часть

**Задание:** дать анализ кадровой политики с точки зрения теории Д. Кейрси через изменения соотношений психотипов при

переходе от одного уровня управления к другому: какие Вы отмечаете тенденции, какие психологические черты повышают свое процентное присутствие при переходе от нижних этажей управления к высшим, и наоборот, какие черты имеют тенденцию к снижению? В чем Вы видите особенности формирования кадрового резерва и отбора управленческого персонала?

**Типологическая пирамида персонала  
нижнего (линейного) уровня управления**

(оптимальные соотношения психотипов для эффективно функционирующей организации, по данным Отто Крегера и Дженет Тьюсон; количество испытуемых — 1320)<sup>64</sup>

ISTJ (Эпиметей) 19 %	ISFJ (Эпиметей) 8 %	INFJ (Апполон) 1 %	INTJ (Прометей) 3 %
ISTP (Дионисий) 8 %	ISFP (Дионисий) 9 %	INFP (Апполон) 5 %	INTP (Прометей) 2 %
ESTP (Дионисий) 5 %	ESFP (Дионисий) 5 %	ENFP (Апполон) 5 %	ENTP (Прометей) 2 %
ESTJ (Эпиметей) 16 %	ESFJ (Эпиметей) 8 %	ENFJ (Апполон) 2 %	ENTJ (Прометей) 2 %

**Типологическая пирамида персонала  
среднего уровня управления**

(оптимальные соотношения психотипов для эффективно функционирующей организации, по данным Отто Крегера и Дженет Тьюсон; количество испытуемых — 4789)

ISTJ (Эпиметей) 29,6 %	ISFJ (Эпиметей) 2,6 %	INFJ (Апполон) 1,5 %	INTJ (Прометей) 10,1 %
ISTP (Дионисий) 4,2 %	ISFP (Дионисий) 1,0 %	INFP (Апполон) 1,4 %	INTP (Прометей) 3,2 %
ESTP (Дионисий) 3,3 %	ESFP (Дионисий) 1,1 %	ENFP (Апполон) 1,3 %	ENTP (Прометей) 6,0 %
ESTJ (Эпиметей) 19,9 %	ESFJ (Эпиметей) 2,8 %	ENFJ (Апполон) 1,8 %	ENTJ (Прометей) 9,9 %

<sup>64</sup> Крегер О., Тьюсон Дж. М. Типы людей и бизнес: Как 16 типов личности определяют ваши успехи в работе. М. : АСТ, Астрель, 1995. 560 с. С. 552.

Типологическая пирамида **старших менеджеров**  
(оптимальные соотношения психотипов для эффективно функционирующей организации, по данным Отто Крегера и Дженет Тьюсон; количество испытуемых — 5300)

ISTJ (Эпиметей) 20,7%	ISFJ (Эпиметей) 1,7%	INFJ (Апполон) 0,6%	INTJ (Прометей) 11,2%
ISTP (Дионисий) 3,9%	ISFP (Дионисий) 0,1%	INFP (Апполон) 0,6%	INTP (Прометей) 5,5%
ESTP (Дионисий) 2,8%	ESFP (Дионисий) 0,2%	ENFP (Апполон) 1,3%	ENTP (Прометей) 8,1%
ESTJ (Эпиметей) 22,8%	ESFJ (Эпиметей) 1,6%	ENFJ (Апполон) 1,1%	ENTJ (Прометей) 17,7%

Типологическая пирамида  
**генеральных менеджеров (топ-уровень)**  
(оптимальные соотношения психотипов для эффективно функционирующей организации, по данным Отто Крегера и Дженет Тьюсон; количество испытуемых — 2245)

ISTJ (Эпиметей) 32,1%	ISFJ (Эпиметей) 0,5%	INFJ (Апполон) 0,2%	INTJ (Прометей) 15,8%
ISTP (Дионисий) 2,5%	ISFP (Дионисий) 0,1%	INFP (Апполон) 0,4%	INTP (Прометей) 1,3%
ESTP (Дионисий) 1,0%	ESFP (Дионисий) 1,0%	ENFP (Апполон) 0,8%	ENTP (Прометей) 5,3%
ESTJ (Эпиметей) 28,0%	ESFJ (Эпиметей) 0,9%	ENFJ (Апполон) 0,7%	ENTJ (Прометей) 9,4%

Заполните *сводную* таблицу, исходя из приведенных выше данных, и сделайте вывод, характеризующий принципы отбора управленческого персонала в эффективно функционирующих организациях: *доля какого психотипа растет при переходе на верхние этажи управленческой пирамиды, а доля каких психотипов снижается?*

Звенья управления	Типы темперамента по Д. Кейрси			
	SJ — Эпиметей (организатор, функциональный лидер)	SP — Дионисий (тактик, «Оперативник»)	NT — Прометей (в переводе означает «Провидец»; символ творца, мудреца; стратег)	NF — Аполлон (катализатор групповой активности, эмоциональный лидер)
Нижний (линейный) уровень управления				
Средний уровень управления				
Старший уровень управления				
Генеральные управленцы (топ-уровень)				

ВЫВОДЫ: \_\_\_\_\_

Психологические портреты  
(по Д. Кейрси)

Тип личности	Сенсорный (S)		Интуитивный (N)	
	Мыслительный (T)	Чувствующий (F)	Чувствующий (F)	Мыслительный (T)
Интроверт (I)	<p>Рассудительный (J)</p> <p>ISTJ (Эпиметей). Логико-сенсорный интроверт, рациональный М. Горький (попечитель, систематик)</p>	<p>ISFJ (Эпиметей). Эмоционально-сенсорный интроверт, рациональный Т. Драйзер (хранитель традиций, этических норм)</p>	<p>INFJ (Аполлон). Интуитивно-эмоциональный интроверт, рациональный Ф. Достоевский («писатель», гутенист)</p>	<p>INTJ (Прометей). Логико-интуитивный интроверт, рациональный Робеспьер, И. Кант (ученый, аналитик)</p>
	<p>Импульсивный (P)</p> <p>ISTP (Дионисий). Сенсорно-логический интроверт, импульсивный Ж. Габен, В. Высоцкий (мастер)</p>	<p>ISFP (Дионисий). Сенсорно-эмоциональный интроверт, импульсивный А. Дюма (художник, наслаждающийся жизнью, посредник)</p>	<p>INFP (Аполлон). Интуитивно-эмоциональный интроверт, импульсивный С. Есенин (искатель, лирик)</p>	<p>INTP (Прометей). Логико-интуитивный интроверт, импульсивный О. де Бальзак (критик, чувствующий развитие событий)</p>

Тип личности	Сенсорный (S)		Интуитивный (N)	
	Мыслительный (T)	Чувствующий (F)	Чувствующий (F)	Мыслительный (T)
<p>Рассудительный (J)</p> <p>Импульсивный (P)</p> <p>Экстраверт (E)</p>	ESTJ (Эпиметей). Логико-сенсорный экстраверт, рациональный Штирлиц (администратор, профессионал, менеджер)	ESFJ (Эпиметей). Эмоционально-сенсорный экстраверт, рациональный В. Гюго (оптимист, энтузиаст)	ENFJ (Апполон). Интуитивно-эмоциональный экстраверт, рациональный Гамлет (актер)	ENTJ (Прометей). Логико-интуитивный экстраверт, рациональный Дж. Лондон, О. Бендер (бизнесмен, предприниматель)
	ESTP (Дионисий). Сенсорно-логический экстраверт, импульсивный Г. К. Жуков (Македонский, Петр I) (реалист, режиссер)	ESFP (Дионисий). Сенсорно-эмоциональный экстраверт, импульсивный Наполеон (Цезарь) (политик, лидер)	ENFP (Апполон). Интуитивно-эмоциональный экстраверт, импульсивный Гексли, Ф. Кастро (журналист, инициатор)	ENTP (Прометей). Логико-интуитивный экстраверт, импульсивный Дон Кихот (новатор, искатель)

## Баланс психотипов среди менеджеров успешных американских промышленных компаний (в процентах)

	Звенья управления	Типы темпераментов			
		SI-ЭПИМЕТЕЙ (организатор, функциональный лидер)	SP-ДИОНИСИЙ (тактик, «оперативник»)	NT-ПРОМЕТЕЙ («Провидец»; символ творца, мудреца; стратег)	NF-АПОЛЛОН (катализатор групповой активности)
	Линейный уровень управления (исполнители)	51,0	27,0	9,0	13,0
	Средний уровень Управления	54,9	9,7	29,2	6,0
	Старший уровень управления	46,8	7,0	42,5	3,7
	Генеральные менеджеры (топ-уровень)	61,5	4,6	31,8	2,1

Рис. П.3. Оптимальное соотношение психотипов в успешных компаниях США

## 2. Роли в команде и самооценка предпочитаемых командных ролей<sup>65</sup>

Общее количество баллов, отводимых каждому разделу (разделы обозначены римскими цифрами) — 10.

Вам следует разделить (распределить) эти 10 баллов между входящими в раздел предложениями (обозначены буквами

<sup>65</sup> На основе методики Р. Белбина. См. подробнее: Белбин Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / пер. с англ. М. : НІРРО, 2003. 315 с.

от «а» до «з»), лучше всего описывающими Ваше поведение в рабочей группе во время принятия какого-либо важного решения.

Распределение баллов между предложениями может быть самым разным: баллы могут быть тем или иным образом распределены между всеми предложениями в данном блоке-разделе, а могут быть приписаны только одному предложению. Может быть и так: баллы распределяются Вами между некоторыми предложениями в блоке-разделе, а другим предложениям данного блока баллы могут Вами не присваиваться вообще. Это Ваш выбор. Итак, заполните таблицу, распределяя 10 баллов по каждой строчке:

**«Сырые» оценки**

Раздел	Высказывания							
	а	б	в	г	д	е	ж	з
I								
II								
III								
IV								
V								
VI								
VII								

***I. Какой вклад я надеюсь внести в работу группы?***

а) Я думаю, что способен быстро замечать *новые* возможности и извлекать из них выгоды.

б) Я могу успешно работать с *самыми разными* людьми.

в) *Генерация идей* — мое врожденное достоинство.

г) Моим достоинством является *умение находить людей*, способных принести пользу команде.

д) Моя способность *доводить все до конца* во многом обеспечила мою профессиональную активность.

е) Я *готов перенести временную непопулярность* (пойти на непопулярные меры), если увижу, что мои действия принесут в конечном счете полезные результаты.



ж) Я вначале всегда выясняю, что срабатывают в ситуациях, хорошо мне знакомых по прошлому опыту.

з) Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных курсов действий.

### ***II. Мои недостатки, которые могут проявиться в командной работе, следующие:***

а) Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствует четкая повестка дня и контроль за ее соблюдением.

б) Я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим ее открыто.

в) Я склонен слишком много говорить, когда в группе обсуждаются новые идеи.

г) Вследствие моей осмотрительности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединяться к мнению моих коллег.

д) Я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то.

е) Мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию атмосферы, царящей в группе.

ж) Я слишком захвачен идеями, которые приходят мне в голову, и поэтому плохо слежу за тем, что происходит вокруг.

з) Мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно.

### ***III. Участие в совместном проекте:***

а) Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления.

б) Врожденная осмотрительность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности.

в) Я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени и не терялась основная цель обсуждения.

г) Можно рассчитывать на поступление от меня *оригинальных* предложений.

д) Я всегда готов поддержать *любое предложение*, если оно служит *общим* интересам.

е) Я энергично ищу среди новых идей и разработок *свежайшие*.

ж) Я надеюсь, что моя способность выносить *беспристрастные* суждения признается всеми, кто меня знает.

з) На меня можно возложить обязанности *следить* за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована *должным* образом.

#### ***IV. Особенности моего стиля работы в команде следующие:***

а) Я постоянно стараюсь лучше *узнать своих коллег*.

б) Я достаточно легко бросаю *вызов мнению окружающих* или поддерживаю точку зрения меньшинства.

в) Я обычно *нахожу вескую аргументацию* против плохих предложений.

г) Я полагаю, что обладаю талантом *быстро организовывать* исполнение одобренных планов.

д) Я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить *неожиданные*.

е) Я стремлюсь добиться *совершенства* при исполнении любой роли в командной работе.

ж) Я умею *устанавливать контакты* с внешним окружением команды.

з) Я способен воспринимать любые высказываемые мнения, но без колебаний *подчиняюсь мнению большинства* после принятия решения.

#### ***V. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:***

а) Мне доставляет удовольствие *анализ ситуации* и взвешивание всех шансов.

- б) Мне нравится находить *практические* решения проблемы.
- в) Мне нравится сознавать, что я создаю хорошие рабочие взаимоотношения.
- г) Я способен оказывать *сильное влияние* на принятие решений.
- д) Я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить *что-то новое* для меня.
- е) Я способен *добиться согласия людей* на реализацию необходимого курса действий.
- ж) Я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задачу *все свое внимание*.
- з) Мне нравится находить задачи, требующие напряжения *воображения*.

**VI. Если мне неожиданно предложат решить трудную задачу за ограниченное время с незнакомыми людьми, то:**

- а) Я бы почувствовал необходимость *сначала в одиночестве обдумать* пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать.
- б) Я был бы готов работать с человеком, указавшим *наиболее позитивный выход*, каковы бы ни были связанные с этим трудности.
- в) Я бы попытался найти способ *разбиения задачи на части* в соответствии с тем, что *лучше всего умеют делать отдельные участники команды*.
- г) Присущая мне *обязательность* помогла бы нам *не отстать от графика*.
- д) Я надеюсь, что мне удалось сохранить хладнокровие и способность *логически мыслить*.
- е) Я бы *упорно добивался* достижения цели, несмотря ни на какие помехи.
- ж) Я был бы готов действовать *силой положительного примера* при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе.

з) Я бы организовал *дискуссию*, чтобы *стимулировать выдвижение новых идей* и придать начальный импульс командной работе.

***VII. Мои недостатки, проявляемые в командной работе, следующие:***

а) Я склонен проявлять *нетерпимость* по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы.

б) Окружающие иногда критикуют меня за *чрезмерный рационализм* и неспособность к интуитивным решениям.

в) Мое стремление обеспечить условия, чтобы работа выполнялась *правильно*, может приводить к снижению темпов.

г) Я слишком быстро *утрачиваю энтузиазм* и стараюсь почерпнуть его у наиболее активных участников группы.

д) Я *тяжел на подъем*, если не имею ясных целей.

е) Мне иногда бывает очень *трудно разобраться* во встретившихся мне трудностях.

ж) Я *стесняюсь* обратиться за помощью к другим, когда не могу что-то сделать сам.

з) Я испытываю *затруднения* при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с *серьезными* возражениями.

А теперь перенесите полученные результаты из таблицы «сырых» оценок в таблицу «Анализ результатов самооценки», а затем просуммируйте числа в каждом столбце и запишите итоговые результаты в последней строке таблицы. Таким образом Вы получите распределение количественных оценок пригодности испытуемого (в данном случае Вас лично) к исполнению различных ролей в группе:

## Анализ результатов самооценки

Раздел	Роли в команде															
		Представитель администрации		Председатель (координатор)		Разработчик идеи		Генератор идеи		Исследователь ресурсов		Критик-скептик		Социальный работник		Завершитель (подводящий итоги)
I	Ж		Г		Е		В		А		З		Б		Д	
II	А		Б		Д		Ж		В		Г		Е		З	
III	З		А		В		Г		Е		Ж		Д		Б	
IV	Г		З		Б		Д		Ж		В		А		Е	
V	Б		Е		Г		З		Д		А		В		Ж	
VI	Е		В		Ж		А		З		Д		Б		Г	
VII	Д		Ж		А		Е		Г		Б		З		В	
Итого																

Для определения двух наиболее подходящих для Вас ролей в команде используйте следующую таблицу:

Таблица норм для самооценки (размер выборки — 78)<sup>66</sup>

	Низкая (0–33 %)	Средняя (33– 66 %)	Высокая (66–85 %)	Очень высокая (85– 100 %)	Сред- ний балл
Исполнитель (Представитель ад- министрации)	0–6	7–11	12–16	17–23	10,0
Координатор (Пред- седатель)	0–6	7–10	11–13	14–18	8,8
Разработчик идеи (Оформитель)	0–8	9–13	14–17	18–36	11,6
Генератор идеи (Фантазер)	0–4	5–8	9–12	13–29	7,3
Исследователь ре- сурсов	0–6	7–9	10–11	12–21	7,8
Критик-скептик (Наблюдатель-оцен- щик)	0–5	6–9	10–12	13–19	8,2
Командный (соци- альный) работник	0–8	9–12	13–16	17–25	10,9
Подводящий итоги (Завершитель)	0–3	4–6	7–9	10–17	5,5

### Задания

1. На основании текста опросника самооценки, а также полученных Вами данных в сравнении с данными таблицы норм сделайте обоснованные выводы о Ваших потенциальных возможностях эффективного соучастия в командной работе, связанной с разработкой важных управленческих решений и их практической реализацией. Какой вклад лично Вы надеетесь внести

<sup>66</sup> Белбин Р.М. Роли в команде и самооценка предпочитаемых Вами ролей // Эффективный менеджер. Взгляды и иллюстрации / под ред. Дж. Биллсберри; адаптированный пер. с англ. Жуковский : Международный центр дистанционного обучения «ЛИНК», 1997. 368 с. С. 204.

в работу группы? Ваши недостатки, которые могут проявиться в работе группы? и т. д.

2. Дайте комментарий к теории Реймонда Белбина, используя ключ к опроснику, а именно предпочтительный тип поведения для той или иной роли в семи представленных в опроснике ситуационных контекстах, обозначенных римскими цифрами.

3. Кратко охарактеризуйте основные положения модели командных ролей по Р. Белбину, используя следующий шаблон:

**Служащий компании (Реализатор, Действующий по инструкции)**

Вклад в работу команды

---

Возможные слабости

---

**Председатель (Координатор)**

Вклад в работу команды

---

Возможные слабости

---

**Разработчик идеи (Мотиватор)**

Вклад в работу команды

---

Возможные слабости

---

**Генератор идеи**

Вклад в работу команды

---

Возможные слабости

---

**Исследователь ресурсов**

Вклад в работу команды

---

Возможные слабости

---

**Критик-скептик (Аналитик)**

Вклад в работу команды

---

Возможные слабости

---

**Социальный работник (Гармонизатор)**

Вклад в работу команды

---

Возможные слабости

---

**Подводящий итоги («Завершитель», Контролер, Исполнитель)**

Вклад в работу команды

---

Возможные слабости

---



# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	3
ВВЕДЕНИЕ .....	5
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ SOFT SKILLS .....	9
1. Лидерство .....	9
2. Командообразование .....	41
РАЗДЕЛ 2. КОМПЛЕКС УПРАЖНЕНИЙ ДЛЯ ТРЕНИНГА «ПОДГОТОВКА КОМАНДНЫХ ЛИДЕРОВ» .....	101
3. Модуль лидерства .....	101
4. Модуль командообразования .....	130
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	158
1. Определение психологического портрета с использованием опросника Д. Кейрси и анализ эффективной кадровой политики .....	159
2. Роли в команде и самооценка предпочитаемых командных ролей .....	177

*Учебное издание*

**Петров Александр Юрьевич**  
**Махароблидзе Анна Валикоевна**

**SOFT SKILLS СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА:  
КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ И ЛИДЕРСКИЕ НАВЫКИ**

Редактор *В. О. Корионова*  
Компьютерная верстка *Е. В. Ровнушкиной*

Подписано в печать 30.10.2017. Формат 60×84 1/16.  
Бумага офсетная. Цифровая печать. Усл. печ. л. 10,9.  
Уч.-изд. л. 8,8. Тираж 50 экз. Заказ 314.

Издательство Уральского университета  
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ  
620049, Екатеринбург, ул. С. Ковалевской, 5  
Тел.: +7 (343) 375-48-25, 375-46-85, 374-19-41  
E-mail: [rio@urfu.ru](mailto:rio@urfu.ru)

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ  
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4  
Тел.: +7 (343) 358-93-06, 350-58-20, 350-90-13  
Факс: +7 (343) 358-93-06  
<http://print.urfu.ru>



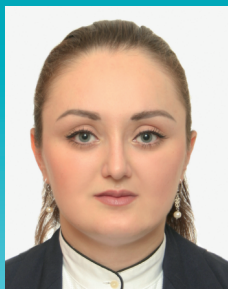


### **ПЕТРОВ АЛЕКСАНДР ЮРЬЕВИЧ**

Кандидат философских наук, доцент кафедры теории и практики менеджмента ВШЭМ УрФУ.

Ответственный исполнитель проектов в рамках гранта «Новые модели инженерного образования как фактор воспроизводства технической элиты индустриального региона» (поддержан РФФИ, № 13-06-00610) и гранта «Формирование профессионального этоса современного инженера: гендерный и функциональный аспекты» (поддержан РГНФ, № 15-03-0069).

Автор более 90 публикаций в области социологии образования, социологии управления, социологии профессиональной элиты.



### **МАХАРОБЛИДЗЕ АННА ВАЛИКОВЕНА**

Старший преподаватель кафедры теории и практики менеджмента ВШЭМ УрФУ, практикующий бизнес-тренер.

Автор более 20 научных и учебно-методических публикаций.

Область научных интересов: развитие временной компетентности личности, конфликтология и управление конфликтами, развитие командного лидерства, деловые коммуникации, эффективное поведение при приеме на работу.